

المجلد الرابع العدد السابع محرم ١٤١١هـ

في هذا العدد:

المجلة العربية للتدريب ـ تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
٦ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية

تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

بالريـــــاض

أسس المجلة الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد

هيئة التحرير

الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد	رئيس التحرير
اللواء الدكتور عبدالكريم درويش	الدكتور ابراهيم المنيف
الدكتور سعدالدين عشماوي	العقيد الدكتور سليمان الشدوخي

سكرتير التحرير

العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله

تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير - المجلة العربية للتدريب

المـركـز العـربي للـدراسـات الأمنيـة والتـدريب بـالـريـاض

صندوق البريد ٦٨٣٠ - الرياض ١١٤٥٢ - المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية

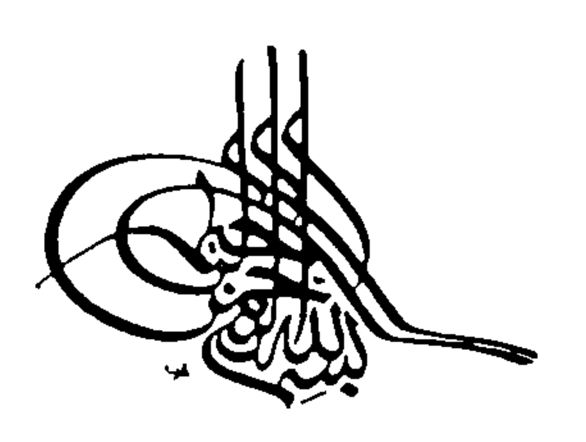
تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب

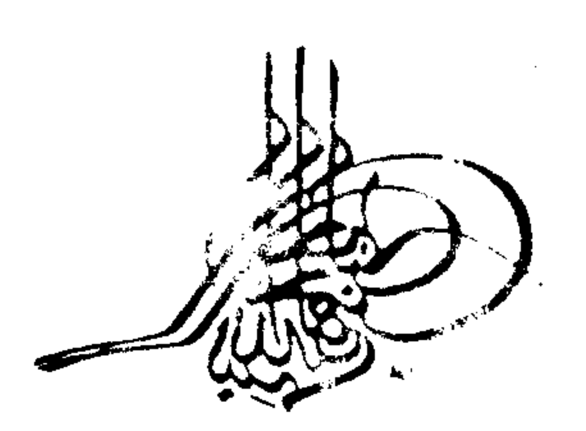
في المجال الأمني بصفة خاصة

العدد السابع ـ محرم ١٤١١هـ

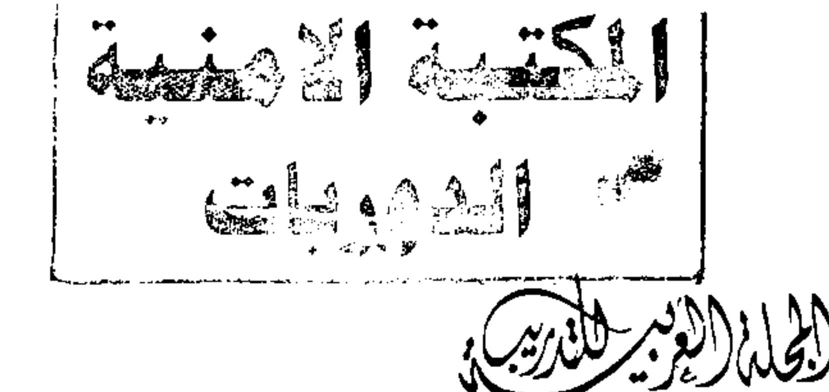
(الموافق يوليو/أغسطس ١٩٩٠م)

□ الآراء الواردة في المجلة لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض









محتويات العدد

■ البحوث والدراسات

الأهداف السلوكية في مجال التدريب

BEHAVIORAL OR PERFORMANCE OBJECTIVES

الدكتور سعد أحمد الجبالي(*)

المقدمـــــة:

جرى المعنيون بشئون التدريب على تحديد الأهداف التدريبية بشكل عام ومبهم، أنظر على سبيل المثال للأهداف التالية بالنسبة لبرنامج تدريبي في المحفوظات:

- يستوعب المتدرب خطوات اعداد خطة للمحفوظات.
- تنمية معرفة المتدرب بإعداد خطة للمحفوظات.
- تزويد المتدرب بالمعرفة العملية الخاصة بإعداد خطة للمحفوظات.
- المام المتدرب بأسس اعداد خطة للمحفوظات.

واذا تم فحص الأهداف السابقة لوجد أنها عامة ومبهمة، حيث لا تعطي دلالة واضحة ومحددة للمهتمين بالعملية التدريبية عن النتاج المتوقع لعملية التدريب، وبالتالي لا يمكن قياس كفاءتها وفاعليتها، أنظر على سبيل المثال للهدف الأول، ما المقصود على وجه التحديد من هذا الهدف؟ هل المقصود أن يقوم المتدرب بعد انتهاء التدريب بذكر خطوات اعداد خطة للمحفوظات؟ أم هل المقصود أن يشرح المتدرب هذه الخطوات؟ أم هل المقصود أن يعد المتدرب خطة للمحفوظات لجهاز معين؟ كما هو واضح فإن الهدف لم يحدد أياً من هذه النواتج هو المطلوب، والخطورة في ذلك تكمن في أن الأنشطة التدريبية (طرق التدريب والوسائل المساعدة) التي تتناسب مع النتاج الثالث، وفي حالة عدم تحديد الناتج المرغوب فيه على وجه الدقة فإن احتمال استخدام النشاط التدريبي المناسب لما في ذهن مصمم البرنامج يكون ضئيلاً جداً، وبالتالي تحقيق هذا النتاج.

ولقد انعكس ما سبق على وجود حالة من عدم الرضا لدى المسئولين والمهتمين بالعملية التدريبية والتعليمية الأمر الذي انعكس في المطالبة بتحديد أهداف واضحة ومحددة للتدريب

(*) استاذ التدريب المساعد بمعهد الادارة العامة بالرياض. المملكة العربية السعودية.

والتعليم بشكل يمكن ملاحظتة وقياسه، وبالتالي يمكن قياس كفاءة وفاعلية البرامج والمناهج. ولقد تبلور ذلك فيما يسمى بحركة المساءلة في التعليم والتدريب Accountabity in Education[1] and training ولقد قدم السلوكيون الحل لهذه المشكلة عندما نادوا بتحديد الأهداف التعليمية والتدريبية بشكل سلوكي (أدائي).

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تقديم منهجية متكاملة لإعداد الأهداف السلوكية في مجال التدريب، وكل ما يتطلبه تطبيق هذه المنهجية من مرشدات وأمثلة.

اطار البحث:

لتحقيق الهدف السابق فقد تم تنظيم محتوى البحث في ثلاثة مباحث كمايلي:
المبحث الأول: تعريف الأهداف السلوكية وأهميتها وعناصرها وأنواعها.
المبحث الثاني: اعداد الأهداف السلوكية.
المبحث الثالث: الانتقادات الموجهة للأهداف السلوكية.
ثم يختتم البحث بخلاصة وتوصيات.

المبحث الأول
تعريف الأهداف السلوكية
وأهميتها وعناصرها وأنواعها

تعريف الأهداف السلوكية وأهميتها:

الأهداف السلوكية هي ما يتوقع من المتدرب القيام به أو أداءه كدليل على نتاج تعلمه لما استهدف له أن يتعلمه في نهاية البرنامج التدريبي أو في أي مرحلة من مراحله.

ويستند تحديد الأهداف في شكل سلوكي الى تعريف السلوكيين للتعلم بأنه تغير في السلوك، فإذا تعلم المتدرب مفهوماً أو نظرية أو مهارة فإن ذلك ينعكس سلوكياً أو ادائياً في

استطاعته القيام بأفعال كان يستطيع القيام بها قبل أن تتم عملية التعلم بالنسبة له، وفي الواقع فإن صياغة الأهداف في شكل سلوكي ليس مجرد أمر شكلي، أو مظهر أجوف من مظاهر التحديد في مجال التدريب، فالأهداف السلوكية لها أهميتها لمصمم البرامج التدريبية والمدرب، والتي تتضح فيمايلي:

١ ـ تساعد الأهداف السلوكية على اختيار المحتوى المناسب للبرامج التدريبية.

٢ ـ تعتبر الأهداف السلوكية الركيزة الأساسية في اختيار الأنشطة التدريبية التي تتناسب مع طبيعة السلوك الذي تتضمنه الأهداف.. ومن ثم ضمان تحقيق تلك الأهداف.

٣ ـ تعتبر الأهداف السلوكية الركيزة الأساسية في اختيار واعداد وسائل وأدوات تقويم أداء المتدرب في البرامج التدريبية.. ومن ثم تحديد الذين يستحقون اجتياز البرنامج التدريبي، والذين يجب اعادة تدريبهم Pass, no pass

٤ ـ تعتبر الأهداف السلوكية الركيزة الأساسية في تقويم كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، ومن ثم تطويرها وبناء على ذلك فإنها تعتبر الأساس في ضبط جودة العملية التدريبية.

٥ ـ يمكن النظر الى الأهداف السلوكية على أنها وسيلة ممتازة من وسائل الاتصال، فعن طريقها يتعرف المدرب والمتدرب وجميع المسئولين عن العملية التدريبية على النتاج المتوقع منها بشكل واضح ومحدد.

والجدير بالذكر أن حركة الأهداف السلوكية ليست جديدة كما يتخيل البعض، حيث نجد أن فرنكلين بوبيت كان من أوائل المتخصصين في المناهج والذي نادى بضرورة صياغة الأهداف التعليمية بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس عند تصميم المناهج، وذلك في نهاية العقد الأول وبداية العقد الثاني من هذا القرن.. وقد شهدت الخمسينيات والستينيات من هذا القرن تركيزاً وتطويراً كبيراً لحركة الأهداف السلوكية بواسطة تايلور، وبلوم، وميجر، وآخرين.. ولقد أصبحت الأهداف السلوكية عنصراً رئيسياً من الاستراتيجيات التي تهدف الى تفريد التعليم والتدريب Individulization of Instruction وتلك التي تعتمد على التعلم الذاتي Self-Instruction كما أصبحت عنصراً رئيسياً من عناصر مدخل النظم في التعليم والتدريب Asystems Approach

عناصر الهدف السلوكي:

يتكون الهدف السلوكي عادة من ثلاثة عناصر: السلوك، الشروط، والمعيار[٢] وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

١ ـ السلـــوك: Bhavior

يعتبر عنصر السلوك أهم عناصر الهدف السلوكي.. حيث يمثل ماهو متوقع من المتدرب القيام به، ويجب أن يبدأ عنصر السلوك بفعل واضح ومحدد يمكن ملاحظته وقياسه.. أي أن يكون الفعل فعلاً سلوكياً. فأفعال مثل يستوعب، يفهم، يفكر، يعرف، يتعرف.. وغيرها.. لا تعتبر أفعالاً سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها، ويكون المطلوب هو التفكير فيما يستطيع المتدرب أداءه كدليل على أنه استوعب، على سبيل المثال، مفهوماً معيناً، ويكون انعكاس الاستيعاب أدائياً في شكل قيام المتدرب بتلخيص المفهوم، أو شرحه بأسلوبه الخاص، أو مقارنته بغيره من المفاهيم ذات العلاقة، موضحاً أوجه الشبه والاختلاف بينه وبين تلك المفاهيم، وما الى ذلك من الأفعال السلوكية أو الأدائية التي يستطيع أن يقوم بها من استوعب مفهوماً معيناً، وبدلاً من استخدام الفعل يستوعب الذي يعتبر فعلاً مبهماً لا يمكن ملاحظته وقياسه، فإنه يجب استخدام الأفعال التي تعكس النتاج الأدائي للاستيعاب، مثل يلخص، يقارن.. وغيرها.. ويمكن أيضاً استخدام مصادر هذه الأفعال مثل تلخيص، شرح، مقارنة.. وغيرها.

٢ ـ الشروط أو الظروف: Conditions or Givens

يجب أن يتضمن الهدف اشارة الى الشروط أو الظروف التي سيتم الأداء المتوقع للمتدرب ـ الذي تم تحديده في العنصر الأول ـ في اطارها، وذلك مثل النماذج والأدوات والمعدات والأدلة والكتب ووسائل العمل المساعدة والآلات الحاسبة، وما الى ذلك، والتي سيتم توفيرها للمتدرب أو حرمانه من استخدامها عند القيام بالأداء المتوقع.

٣ ـ المعيار: Criterion

يجب أن يتضمن الهدف اشارة الى مستوى أو معيار الكفاءة المطلوب في نتاج الأداء

المتوقع من المتدرب، والذي سيتم على أساسه الحكم على ما اذا كان المتدرب يستحق اجتياز البرنامج التدريبي أم لا.. ويكون تحديد معيار الكفاءة بشكل كمي في المجالات التي تسمح بذلك مثل الآلة الكاتبة وادخال البيانات ومعالجة الكلمات، حيث يمكن تحديد المعيار في شكل عدد الكلمات الصحيحة في الدقيقة، أما بالنسبة للمجالات التي يصعب فيها ذلك، فيمكن تحديد المعيار بشكل نوعي، فمثلاً اذا كان السلوك المستهدف هو اعداد تحليل عمل (وظيفة) فإنه يمكن تحديد المعيار بشكل نوعي كمايلي:

- أن تكون وسيلة جمع البيانات عن العمل مناسبة لطبيعة هذا العمل؛
- أن يتم تحليل العمل الى مهام بحيث تحقق كل مهمة هدفاً متميزاً من أهداف ذلك العمل.
- أن تبدأ كل مهمة بفعل سلوكي، وألّا يكون هناك تداخل بين المهام.
- ان تكون المهام شاملة لكل ما يتطلبه العمل.
- أن يتم تحليل كل مهمة الى المهارات والمعارف المباشرة والمساندة اللازمة لأدائها.
- أن تبدأ كل مهارة بفعل سلوكي.

ومما هو جدير بالذكر أن العنصر الرئيسي الذي يجب أن يحتوي عليه أي هدف سلوكي هو العنصر رقم (١) المتمثل في السلوك أو الأداء المتوقع من المتدرب، أما العنصر رقم (٢) المتمثل في شروط أو ظروف الأداء، والعنصر رقم (٣) المتمثل في معيار كفاءة الأداء، فيقترح اضافتها فقط في حالة ما اذا كان ذلك مهماً ومفيداً، ويكون ذلك مهماً ومفيداً على وجه الخصوص وفي حالة الأهداف الخاصة بالمهارات، فإذا كانت المهارة التي يتوقع من المتدرب اداءها هي اعداد تحليل عمل مثلاً، فتكون صياغة الهدف السلوكي بأجزائه الثلاثة كمايلي:

السلوك: اعداد تحليل عمل.

الشروط: اذا أعطي للمتدرب النماذج اللازمة لتسجيل البيانات الخاصة بتحليل العمل، وحدد له الجهاز والوظائف التي سيقوم بتحليلها، وأعطيت له صلاحية الحصول على البيانات المطلوبة.

المعيار: في ضوء المعايير التالية:

- أن تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل.. وغير ذلك من المعايير السابق الاشارة اليها.

كما يمكن صياغة الهدف السابق كمايلي:

«قدرة المتدرب على اعداد تحليل عمل، اذا أعطي.. الى غير ذلك من الشروط وذلك طبقاً للمعايير التالية.. الخ المعايير».

ومن الأخطاء الشائعة في كتابة الأهداف السلوكية تحديدها لسلوك المدرب، وليس المتدرب، كما قد يقع البعض في خطأ صياغة الأهداف بحيث تصف النشاط التدريبي وليس نواتج هذا النشاط، ولتجنب هذه الأخطاء يجب التأكد مما يلي:

١ ـ أن تحدد الأهداف سلوك المتدرب، لا سلوك المدرب، أنظر على سبيل المثال للهدف التالي:

«أن يشرح المدرب طرق التصنيف المختلفة».

ان الخطورة في صياغة الهدف في شكل سلوك المدرب، كما هو واضح بالمثال السابق هي أن المدرب قد يقوم بالفعل بشرح طرق التصنيف المختلفة، ويعتبر أن الهدف قد تحقق، علماً بأنه من المحتمل الآ يكون المتدرب قد تعلم شيئاً لكن أنظر الى الصياغة التالية للهدف:

«قدرة المتدرب على تصنيف بعض الوثائق طبقاً لتصنيف ديوي العشري، وذلك اذا أعطي.. في ضوء المعايير التالية»:

فالهدف السابق يحدد بوضوح السلوك أو الأداء المتوقع من المتدرب في نهاية مرحلة معينة من مراحل التدريب، فإذا استطاع المتدرب أن يقوم بذلك تكون عملية التعلم قد حدثت بالنسبة له دون أدنى شك.

٢ ـ أن تصف الأهداف نواتج التعلم. لا أنشطة التعلم.. أنظر على سبيل المثال للأهداف التالية:

- أن يقوم المتدربون بزيارة ميدانية لأحد أقسام المحفوظات.
- أن يشاهد المتدربون فيلماً عن كيفية اعداد الفهارس.
- أن يلاحظ المتدربون أداءً عملياً من المدرب عن خطوات التصنيف.

فالأهداف السابقة غير جيدة لنفس السبب السابق ذكره، اي أن المتدرب قد يقوم بالنشاط ونعتبر أن الهدف قد تحقق، مع العلم بأنه لم يتعلم شيئاً لذلك يجب التأكد من

صياغة عنصر السلوك في الهدف بحيث يحدد النتاج المتوقع للتعلم وليس النشاط أو العملية التي تؤدي الى هذا النتاج.

ويود الباحث ألّا يترك القارىء بانطباع أن الأسلوب السابق تفصيله في صياغة الأهداف السلوكية ـ صياغة الهدف في شكل سلوك، شروط، ومعيار ـ هو الأسلوب الوحيد حيث توجد أساليب أخرى تركز على تنمية القدرات المختلفة بمفهومها الواسع أكثر من تركيزها على النتاج السلوكي، ويرى الباحث أن الأسلوب السابق تفصيله يناسب مجال التدريب بشكل أفضل حيث تكون النواتج المرغوب فيها محددة بشكل قاطع استناداً الى المتطلبات النموذجية لأداء العمل والتي تستمد من تحليل العمل، أما الأساليب الأخرى فتناسب أكثر مجال التعليم نظراً لاهتمامها بتنمية قدرات الطالب بصفة عامة.[٢]

أنواع الأهداف السلوكية:

تنقسم الأهداف السلوكية من حيث المدى الذي تغطيه الى نوعين كما يلي:

١ ـ **أهداف رئيسية أو نهائية**: Primary or Terrminal Objectives

الأهداف الرئيسية أو النهائية تكون أهدافاً عريضة، وهي تمثل نهاية المطاف من حيث نواتج التعلم بالنسبة لبرنامج تدريبي، أو مادة أو وحدة تدريبية.

٢ ـ **أهداف مشتقة او تمكينية او مرحلية**: Derived or Enabling Objectives

الأهداف المشتقة أو التمكينية أو المرحلية هي الأهداف التي يكون تحقيقها أساسياً لتحقيق الأهداف النهائية، وعادة ما تمثل هذه الأهداف أهداف الدروس أو الجلسات التدريبية، والجدير بالذكر أنه لا يمكن النظر الى اهداف الوحدات التدريبية على أنها أهداف تمكينية، أو مرحلية للمادة التدريبية، ومن ثم للبرنامج التدريبي، ويعرض المبحث الثاني مس هذا المبحث أمثلة على الأهداف النهائية وأهدافها التمكينية في اطار العلاقة الهرمية بينهما Hierarchy of Objectives ، وهذا البناء الهرمي للأهداف هو ما اعتمد عليه سكنر في استراتيجية التعليم المبرمج Programmed Instruction والتي تعتبر احدى الاستراتيجيات المتميزة والشائعة في تفريد التعليم والتدريب، وفي التعليم والتدريب الذاتي كما سبق الاشارة اليه.

المبحث الثاني
إعداد الأهداف السلوكية

يتناول هذا المبحث خطوات المنهجية المقترحة لإعداد الأهداف السلوكية، والتي تتكون من أربع خطوات هي: تحديد المجال الذي تقع فيه الأهداف، تحديد المستوى الذي تقع فيه الأهداف داخل المجال، تحديد الأهداف النهائية، وتحديد الأهداف التمكينية أو المرحلية.. وفيمايلي شرحاً لكل خطوة من هذه الخطوات اضافة الى ما يستلزمه تطبيق كل خطوة من مرشدات (تصنيفات) وامثلة.

الخطوة الأولى: تحديد المجال الذي تقع فيه الأهداف:

بالرجوع الى تحليل العمل، والذي يحدد المتطلبات النموذجية لأداء العمل، حدد المجال الذي تقع فيه الأهداف، وقد قسم رواد حركة الأهداف السلوكية المجالات التي يمكن أن تقع فيها الأهداف الى ثلاثة مجالات Domains كمايلي:

١ - المجال العقلي المعرفي: Cognitive Domain

وتقع في هذا المجال الأهداف التي تدور حول المعرفة والتذكر، وتنمية القدرات والمهارات العقلية

٢ - المجال الوجداني: Affective Domain

وتقع في هذا المجال الأهداف التي تدور حول تغيير الاهتمامات والميول والقيم وتنمية التقدير بالاضافة الى القدرة على التكيف.

٣ - المجال الحركي: Psychomotor Domain

وتقع في هذا المجال الأهداف التي تتعلق بالمهارات الحركية.

والجدير بالذكر أن هذه المجالات الثلاثة تكون متداخلة، وتصنيف الهدف في مجال دون الآخر يكون على أساس المجال الغالب على السلوك أو الأداء، فهدف مثل: ينسخ المتدرب على الآلة الكاتبة رسالة في حدود ٢٠ سطراً مع تنسيقها تنسيقاً جيداً وذلك في حدود عشر دقائق.

يمكن تبويبه في المجال الحركي باعتباره المجال الغالب على السلوك، مع ملاحظة أن تحقيق المتدرب لهذا الهدف يتطلب قدراً من العمليات العقلية، فعملية النسخ في حد ذاتها لا تتم الّا بصدور اشارات أو اوامر من المخ للأصابع، ليس هذا فحسب بل ان عملية التنسيق تقتضي قيام المتدرب بتذكر القواعد الخاصة بالتنسيق ثم تطبيقها على متطلبات الرسالة

الخطوة الثانية: تحديد المستوى الذي تقع فيه الأهداف المنشودة داخل المجال:

قسم رواد حركة الأهداف السلوكية (بلوم وزملاؤه وكراثول وزملاؤه) المجال المعرفي والمجال الوجداني الى مستويات تتصاعد في درجة صعوبتها وتعقيدها بالنسبة للمجال المعرفي، أو في درجة تذويتها بالنسبة للمجال الوجداني.. أما المجال الحركي فلا يوجد تصنيف مستقر له.. ويعتبر تحقيق الأهداف في المستوى الأقل شرطاً أساسياً لابد من توفره قبل أن يسعى المتدرب الى تحقيق الأهداف في المستوى الأعلى. ونعرض فيمايلي للمستويات التي يتكون منها المجال المعرفي طبقاً لتصنيف بلوم. Bloom's Taxonomy ثم للمستويات التي يتكون منها المجال الوجداني طبقاً لتصنيف كراثول Krathwohl's Taxonomy يلي ذلك أحد التصنيفات التي يمكن استخدامها في مجال الآلة الناسخة وادخال البيانات ومعالجة الكلمات باعتبارها تنتمي الى المجال الحركي.

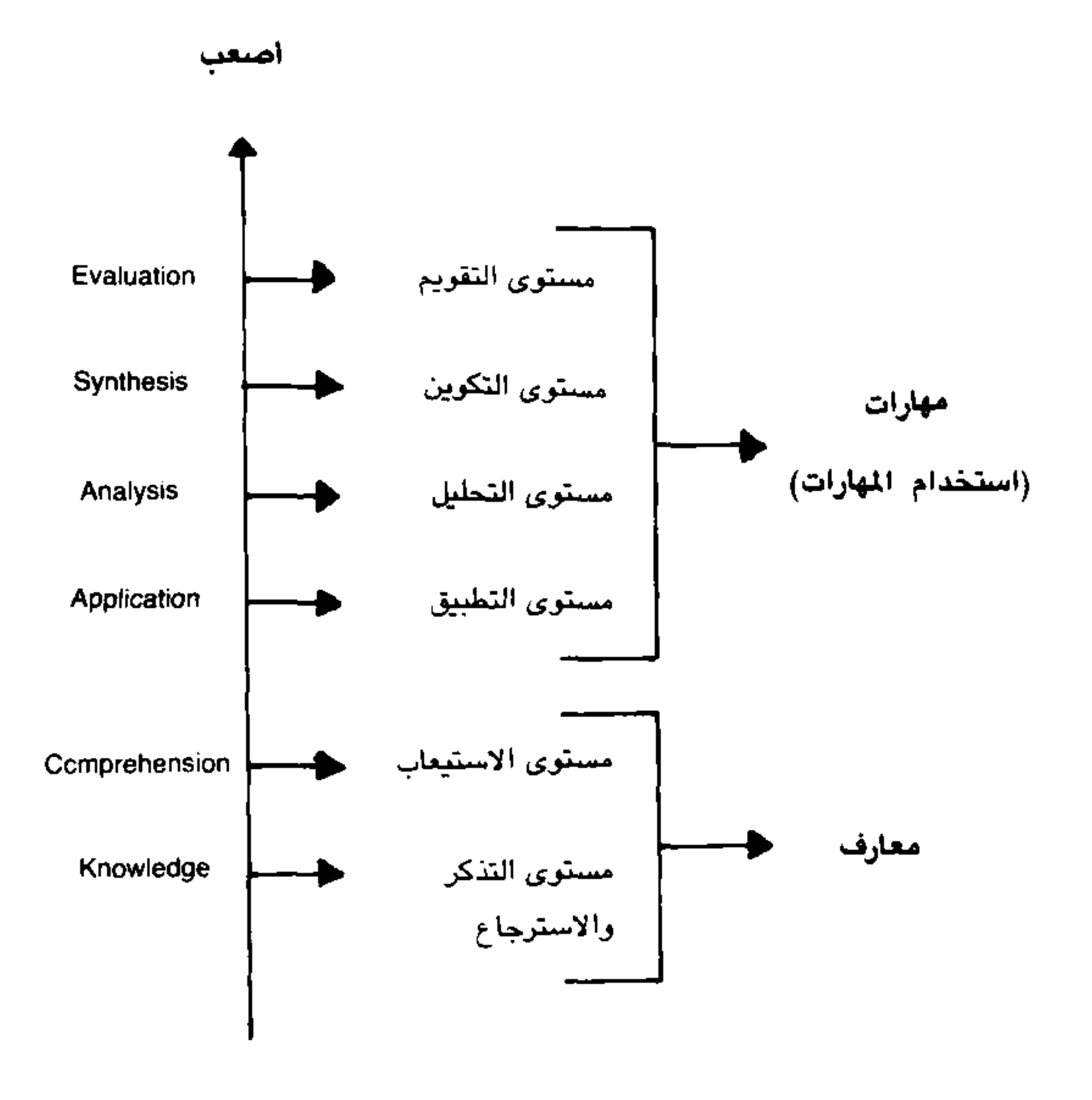
١ ـ المستويات التي يتكون منها المجال المعرفي:

يتكون المجال المعرفي طبقاً لتصنيف بلوم[٤] من ستة مستويات أو فئات تبدأ من مستوى التذكر والاسترجاع وتنتهي بمستوى التقويم، وهو أصعب وأعقد مستويات هذا المجال، ويمكن بيان هذه المستويات وترتيبها ابتداء من أسهل المستويات الى أعقدها من أسفل الى أعلى كما في الشكل التالي:

الشكـــل رقم (١)

تصنيف بلوم للأهداف المناسبة في ستة مستويات

مع تقسيم هذه المستويات الى معارف ومهارات



وفيما يلي شرحاً مختصراً للمستويات الستة التي وردت في الشكل رقم (١)

أ ـ مستوى التذكر والاسترجاع:

ويشتمل على القدرةعلى تذكر واسترجاع ما سبق دراسته، سواء كان ذلك عبارة عن حقائق أو مصطلحات أو مفاهيم أو نظريات كاملة، فكل ما يتطلبه هذا المستوى هو عملية التذكر والاسترجاع فقط، ويمثل هذا المستوى أدنى مستويات الأهداف التدريبية في المجال المعرفي.

ب - مستوى الاستيعاب:

ويشتمل هذا المستوى على القدرة على استيعاب معنى المادة التدريبية والتي تتمثل في قدرة المتدرب على تحويل المادة التدريبية من صيغة الى أخرى، مثل قدرته على تحويل نماذج رياضية الى نماذج لغوية والعكس، أو قدرته على شرح أو تلخيص المادة التدريبية بأسلوبه الخاص، أو قدرته على المقارنة والتمييز بين مفهوم وآخر.. ويعتبر هذا المستوى أدنى مستويات الفهم Understanding الذي يبدأ من مستوى الاستيعاب وينتهي بمستوى التقويم.

جـ - مستوى التطبيق:

ويشير هذا المستوى الى قدرة المتدرب على استخدام أو تطبيق ماتعلمه في مواقف جديدة.. والأمثلة على ذلك قدرة المتدرب على تطبيق ما استوعبه من قواعد ومفاهيم واجراءات ومبادىء وقوانين ونظريات في مواقف جديدة، وفي حل مشكلات جديدة، ويجب التأكيد هنا على عنصر الجدة في المواقف أو الحالات أو التمارين حتى يمكن القول بأن المتدرب قد حقق أهدافاً على مستوى التطبيق. فمن الممارسات الشائعة في التدريب والتعليم أن يقوم المدرب بحل بعض التمارين مع المتدربين، ثم يختار احدها ويأتي به بالنص، أو مع بعض التعديلات الطفيفة في بعض الأرقام، في الاختبار، ثم يدعي بأن المتدربين قد حققوا أهدافاً على مستوى التطبيق. والصحيح أنها تقع في مستوى التذكر والاسترجاع وكما هو واضح فإن هذا المستوى يتطلب درجة من الفهم أعلى من مستوى الاستيعاب.

د - مستوى التحليل:

ويشير هذا المستوى الى القدرة على تجزيء أو تفتيت مادة الى الأجزاء المكونة لها، وذلك لكي يمكن فهم الاطار المنظم لهذه المادة the organizational structure وذلك بتحديد هذه الأجزاء، والعلاقات بينها وابراز المبدأ الذي يحكم تنظيمها، وقد يتمثل ذلك في اعطاء المتدرب مادة تدريبية، مثل بحث أو مقالة، ومطالبته بتحديد البناء التنظيمي لها والفروض غير المعلنة التي تحكمها واستخلاص الثغرات غير المنطقية في هذه الفروض والتمييز بين الحقائق والاستنتاجات فيها

هـ - مستوى التكوين أو التأليف الابتكاري:

ويشير هذا المستوى الى قدرة المتدرب على وضع أجزاء مع بعضها البعض لتكوين كل جديد، وذلك مثل اعداد بحث مبتكر، أو وضع خطة متكاملة للمحفوظات لجهاز معين، أو وضع خطة تدريب متكاملة لمنظمة معينة بعد القيام بكل ما تتطلبه من تحليلات للمنظمة والعمل والأفراد وقد يتضمن هذا المستوى بناء مجموعة من العلاقات المجردة، مثل تكوين نموذج لتصنيف الأشياء أو الأفكار والمفاهيم أو الأهداف وذلك مثل نموذج أو تصنيف بلوم، والتركيز في هذا المستوى يكون على السلوك الابتكاري للمتدرب.

و - مستوى التقويم:

ويشير هذا المستوى الى القدرة على الحكم على قيمة أو صلاحية مادة معينة (تقرير، بحث، خطة، نموذج، وما الى ذلك) في ضوء هدف معين، ويكون الحكم مبنياً على معايير داخلية Internal Criteria أو معايير خارجية External Criteria مثل مدى تحقيق المادة لأهداف معينة، أو مدى منفعتها أو كفايتها لأغراض معينة، وقد يعطى المتدرب هذه المعايير لاستخدامها في الحكم أو التقويم أو قد يقوم هو بتحديد هذه المعايير.. ونواتج التعلم في هذا المستوى تعتبر أعلى من المستويات الأخرى وأكثر منها تعقيداً، حيث يشتمل على عناصر منها جميعاً، بالاضافة الى القدرة على الحكم المستنير على القيمة أو الصلاحية، والمؤسس على معايير واضحة ومحددة.

والجدير بالذكر.. انه يمكن تلخيص المستويات السابقة في مستويين رئيسيين: مستوى المعارف، ومستوى المهارات العقلية، ويعنى مستوى المعارف بالأهداف التي ترمي الى تنمية قدرة المتدرب على تذكر واستيعاب المفاهيم والمبادىء والقواعد والاجراءات والنظريات، ويعني مستوى المهارات بالأهداف التي تختص بتنمية قدرة المتدرب على استخدام تلك المبادىء والقواعد والاجراءات والنظريات، ابتداء من استخدامها في التطبيق المباشر وحتى استخدامها في عمليات التقويم.

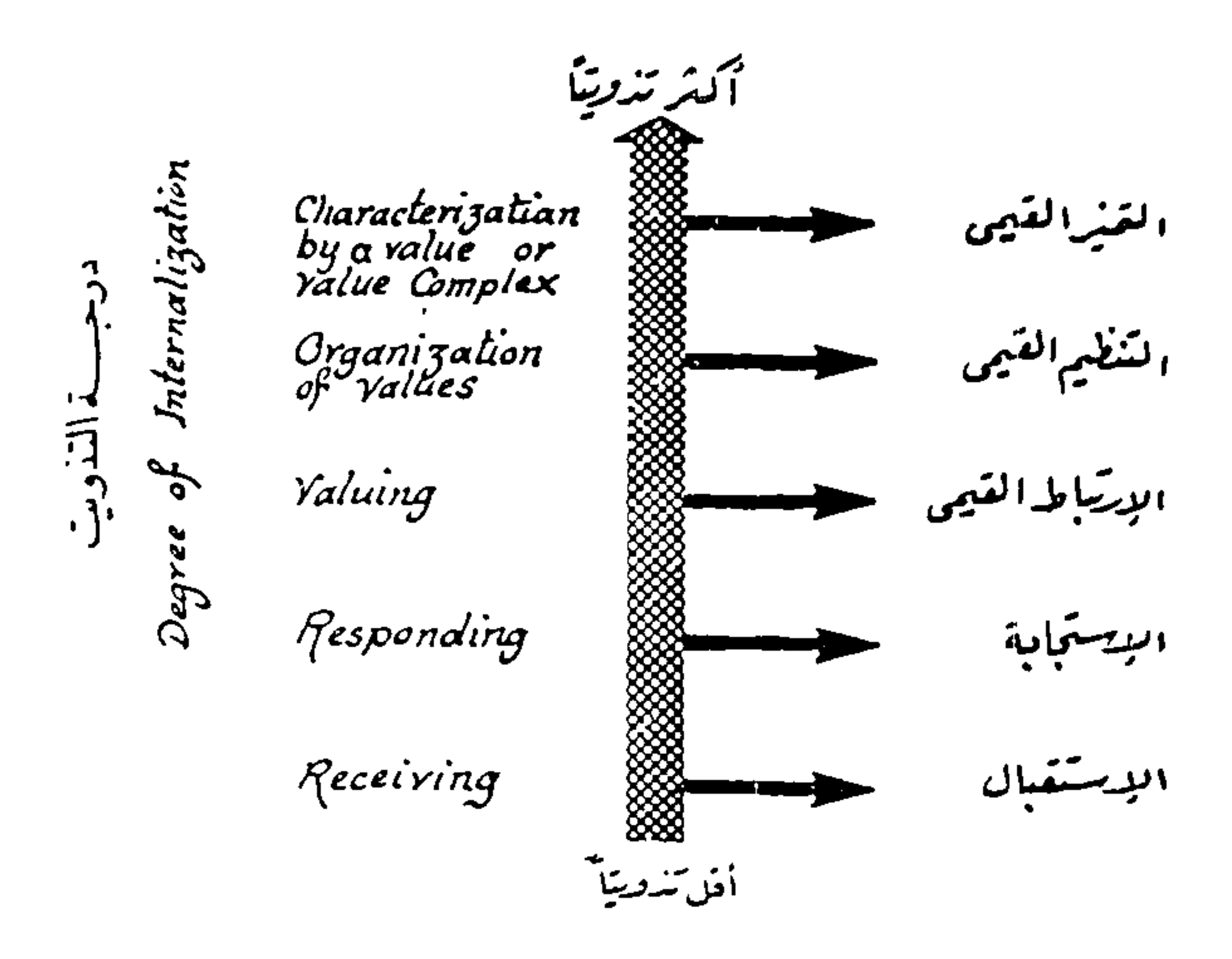
٢ - المستويات التي يتكون منها المجال الوجداني:

يشتمل المجال الوجداني طبقاً لتصنيف كراثول(٥) وزملائه على خمسة مستويات تبدأ من مستوى الرغبة في الاستقبال، وتنتهي بمستوى التمييز القيمي. وذلك في ترتيب هرمي

أساس بنائه درجة تذويت القيمة Degree of Internalization أي درجة اعتبار القيمة جزءاً من ذات المتعلم، ويمكن بيان هذه المستويات الخمسة من حيث تصاعدها في درجة التذويت باستخدام الشكل التالي:

الشكـــل رقم (٢)

تصنيف كراتول للأهداف التعليمية في المجال الوجداني في خمسة مستويات



وفيما يلي شرحاً مختصراً للمستويات الموضحة في الشكل رقم(٢)

أ ـ مستوى الرغبة في الاستقبال:

ويقع في هذا المستوى الأهداف الخاصة برغبة المتدرب في الانتباه الى مثيرات معينة،

مثل الأنشطة التدريبية المختلفة، ومن وجهة نظر المدرب فإن هذا المستوى يتعلق بجذب انتباه المتدرب للأنشطة التدريبية التي تدور داخل أو خارج قاعات التدريب، وعلى الرغم من تدني هذا المستوى في البناء الهرمي للمجال الوجداني، الّا أنه يكتسب أهمية خاصة، حيث اذا فشل المدرب في خلق الرغبة في الاستقبال لدى المتدربين بالنسبة لمحتوى التدريب سواء كان يقع في المجال العقلي المعرفي أو المجال الوجداني، فإن احتمال تفاعل المتدرب ومن ثم استفادته من التدريب يتضاءل الى حد كبير، لذلك كان التركيز على خلق الرغبة لدى المتدرب في الاستقبال منذ الجلسة التدريبية الأولى من الأمور التي اهتم بها كثير من المختصين في مجال التدريب، واستحدثوا في ذلك بعض الأساليب التي أطلقوا عليها Icebreakers

ب - مستوى الاستجابة:

يشير هذا المستوى الى المشاركة الفعالة من جانب المتدرب، فهو لا يقف عند حد الانتباه الى مثيرات معينة بل انه يستجيب لها بشكل أو بآخر.. ونواتج التعلم في هذا المستوى تتمثل في قبول المتدرب القيام بالاستجابة، أو الرغبة في القيام بالاستجابة مثل رغبة المتدرب في حل تمرين أو حالة دراسية أو اعداد مشروع، والمستويات العليا داخل هذا هذا المستوى تتضمن تلك الأهداف التدريبية التي تصنف بصفة عامة تحت الاهتمام أو الميول Interest اي تلك الأهداف التي تركز على قيام الدارس بالبحث عن أنشطة معينة وادائها باستمتاع، ولعل القارىء قد لاحظ من العرض السابق الارتباط الكبير بين المجال الوجداني وبين المجالات الأخرى للتعلم، حيث لا يتوقع أن يحقق المتدرب الأهداف التدريبية في المجالات الأخرى اذا ما أهملنا البعد الوجداني لدى المتدرب.

جـ - مستوى الارتباط القيمي:

ويعنى هذا المستوى بالقيمة التي يصبغها المتدرب على شيء معين، أو ظاهرة معينة، أو سلوك معين، ويتدرج هذا المستوى من مرحلة القبول بقيمة معينة الى المستوى الأكثر تذويتاً وهو التزام بالقيمة، ففي دورات السلوك الاداري، أو دورات سلوكيات التعامل مع المراجعين (أي المتعاملين مع المنظمة) لا يكفي أن يركز المدرب على اكساب المتدربين المهارات الخاصة بالسلوك الايجابي، حيث لا يوجد ضمان لأن يقوم المتدربون بتطبيق هذه المهارات خارج

قاعات التدريب، ولكي ينتقل أثر التدريب الى مواقع العمل يجب استخدام الأساليب التي تؤدي الى اقتناع المتدرب بقيمة السلوك الايجابي والالتزام به، وذلك مثل استخدام المواقف الدرامية في الأفلام التدريبية أو تمثيل الأدوار الذي يتبع بحوار عقلاني عن أهمية قيمة السلوك الانساني في العمل، والآثار التي تترتب على عدم استخدامه، وكما هو واضح من العرض السابق فإن نتاج التعلم في هذا المستوى يعنى بالسلوك المستقر بدرجة كافية لجعل القيمة واضحة ومميزة النسبة للمتدرب والأهداف السلوكية التي تصنف عادة تحت الاتجاهات Attitudes والتقدير Appreciation تقع داخل هذا المستوى.

د ـ مستوى التنظيم القيمي:

يعنى هذا المستوى باستدخال مجموعة من القيم المختلفة مع بعضها، وبدء تكوين نظام قيمي متسق Internally Consistent Value System وعلى ذلك فإن التركيز في هذا المستوى يكون على المقارنة والربط والمزج بين القيم، ونتاج التعلم في هذا المستوى يعنى بتنظيم كل قيمة من القيم المستخدمة، ومعرفة أبعادها وما تستلزمه من معايير كأساس لتكوين نظام قيمي للمتدرب فقد يستدخل أحد المديرين مجموعة من القيم المتعلقة بزيادة الانتاجية، والاحتفاظ بعلاقات انسانية طيبة مع المرؤوسين، والوصول الى المناصب العليا في المنظمة في نظامه القيمي. ثم يساعده برنامج التدريب والتطوير الذي يركز على الجانب الوجداني، على المقارنة بين هذه القيم، واكتشاف العلاقات التداخلية بينها، وحل ما قد يكون بينها من تناقض في ضوء ما تفرضه من معايير والتزامات بحيث يصل عن اقتناع تام الى أن الغلبة، مثلاً يجب أن تكون لزيادة الانتاجية مع اضفاء القيمة المناسبة على الاحتفاظ بعلاقات انسانية طيبة مع المرؤوسين.. والوصول الى المناصب العليا في المنظمة، باعتبارها عناصر تساهم في تحقيق زيادة الانتاجية، والجدير بالذكر أن الأهداف التعليمية والتدريبية التي تتعلق بتكوين الفرد لفلسفته في الحياة تقع في هذا المستوى، كما قد يكون من المفيد الاشارة الى أن أساليب تحديد الفرد لقيمه المستخدمة في مجال التعليم والتدريب Value Claricication وأسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training تعتبر من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف الوجدانية في هذا المستوى، والمستوى الذي يسبقه

هـ - مستوى التمير القيمي:

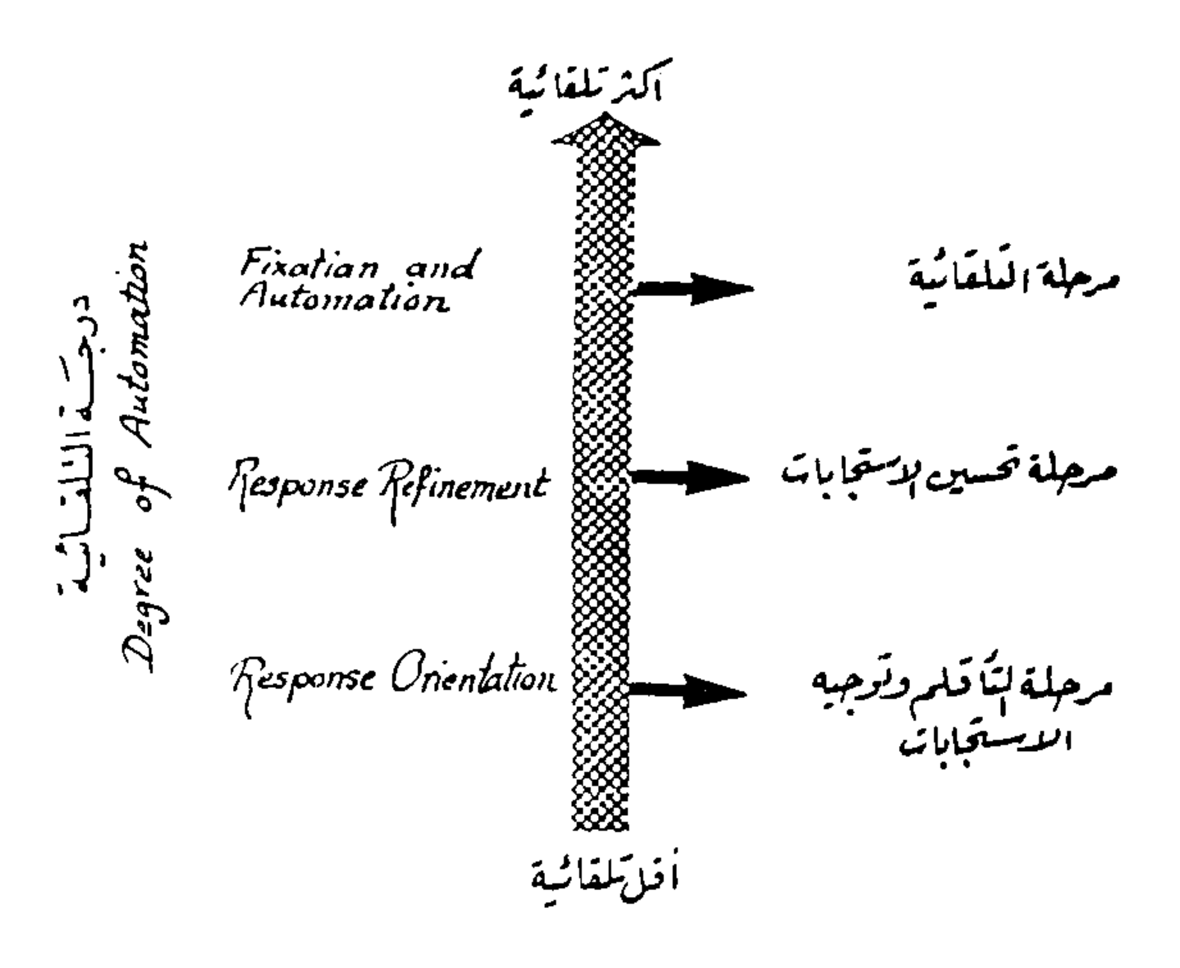
في هذا المستوى من المجال الوجداني فإن المتدرب يكون له نظام قيمي مستقر يحكم سلوكه لفترة طويلة من الزمن تكفي لأن يقال أنه كون نمطاً متميزاً في الحياة، وعلى ذلك فإن السلوك في هذا المستوى يعتبر سلوكاً شمولياً ومتسقاً ومستقراً بدرجة يمكن التنبؤ بها، وهذا ما يميزه عن المستوى السابق ويجعله في درجة أعلى منه من حيث التذويت. ونتاج التعلم في هذا المستوى يغطي مجموعة عريضة من الأنشطة، لكن التركيز الرئيسي يكون على حقيقة أن السلوك قد أصبح نمطاً فريداً ومميزاً للمتدرب، والجدير بالذكر أن الأهداف التدريبية الخاصة بالنماذج العامة للتكيف General Patterns of Adjustment الشخصي والاجتماعي والانفعالي تقع في هذا المستوى، وذلك مثل التعاون مع الآخرين في الأنشطة الجماعية، واستخدام الموضوعية في حل المشكلات، والاحساس بالأمان، والاعتماد على النفس، والاستقلالية، والالتزام بالمواعيد وضبط النفس، وممارسة العادات الصحية السليمة.

٣ - مستويات المجال الحركي:

كما سبق ذكره فإنه لا يوجد تصنيف مستقر للأهداف السلوكية في المجال الحركي. وسيكتفى في هذا البحث بمناقشة أحد التصنيفات المتميزة في ذلك المجال والذي قدمته لندساي[٦] والذي يمكن استخدامه في مجال الآلة الناسخة ومعالجة الكلمات وادخال البيانات لاسيما ما يتصل بمهارات التعامل مع لوحة المفاتيح Keyboarding skills ويتكون هذا التصنيف من ثلاثة مستويات تتصاعد في درجة التلقائية في الاستجابات، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكــل رقم (٣)

تصنيف لندساي للأهداف التعليمية في المجال الحركي في ثلاثة مستويات



أ ـ مستوى التأقلم وتوجيه الاستجابات:

ويتضمن هذا المستوى تعلم مواقع الحروف، وكيفية الضرب على المفاتيح بالطريقة الصحيحة كاستجابة لمثيرات تلتقطها العين عن طريق القراءة، أو الأذن عن طريق السمع (في حالة الاملاء)، وأيضاً التشغيل الصحيح لمسطرة المسافات، ومفاتيح العالي، والمفاتيح الوظيفية، ويتميز الأداء في هذا المستوى بأنه يكون أداء متقطعاً عن طريق التقاط المثير والقيام بالاستجابة حرفاً بحرف.

ب ـ مستوى تحسين الاستجابات:

ويتميز هذا المستوى بتحسين الاستجابات وقصر الفترة بين الضربات، ويبدأ المتدرب

في هذه المرحلة بتكوين السلاسل المتتابعة السريعة في الضربات Stroke Chaining أي أن المتدرب ينتقل في مستوى أدائه الحركي من مجرد رؤية وضرب الحروف حرفاً بحرف، الى ادراك الحروف كمجموعات ثم ضربها كمجموعات مكونة من حرفين أو ثلاثة او أربعة أو اكثر - اعتماداً الى مواقع الحروف على لوحة المفاتيح - بطريقة سريعة ومتتابعة، ويتم في هذه المرحلة تحسين استمرارية الضربات Continuity بعد أن كانت تتم بشكل متقطع في المستوى الأول.

جـ - مرحلة التلقائية:

وفي هذا المستوى تزداد السرعة والدقة في الضربات بدرجة تصل في النهاية الى التلقائية، اي أنه يتم اختصار الفترة الزمنية بين المثيرات والاستجابات بشكل كبير جداً يؤدي الى القول بأن الاستجابات تتم بدون تفكير.

وللاستفادة بالمستويات السابقة في التدريب على لوحة المفاتيح، يجب صياغة الأهداف التدريبية بحيث تنمي مهارات المتدربين من مستوى التأقلم وتوجيه الاستجابات، الى مستوى تحسين الاستجابات في شكل تكوين السلاسل المتتابعة السريعة في الضربات، ثم الوصول الى مستوى التلقائية.

ومما هو جدير بالذكر أن التصنيفات الثلاثة سالفة الذكر (تصنيف بلوم، وتصنيف كراثول، وتصنيف ليندساي) ليست هي التصنيفات الوحيدة للأهداف حيث يوجد تصنيفات أخرى من بينها واكثرها شهرة تصنيف جاني وبرجز[7] حيث قسما المجالات التي تقع فيها الأهداف الى خمسة مجالات كالآتي: مجال المعلومات Information مجال المهارات العقلية Intellectual Skills مجال الاستراتيجيات العقلية المعرفية Cognitive Strategies مجال المهارات الحركية Motor Skills ومجال الاتجاهات Attitudes.

كما قسم الكاتبان مجال المهارات العقلية الى خمسة مستويات تتصاعد في درجة صعوبتها وتعقيدها كالتالي: مستوى التمييز Discrimination مستوى المفهوم المادي Concrete Concept مستوى المفهوم المحدد Defined Concept مستوى القاعدة Rule ومستوى حل المشكلات Problem Sloving

ولعل القارىء يلاحظ بعض أوجه الشبه بين تصنيف جاني وبرجر وبين تصنيفات بلوك وكراثول وليندساي السابق تفصيلها، كما قد يلاحظ القارىء أيضاً أوجه القصور في تصنيف جاني وبرجز حيث لم يفصل أي مستويات للمجالين الوجداني والحركي، لذلك يوصى باستخدام تصنيفات بلوم وكراثول ولندساي، وما انطويت عليه من مستويات كمرشدات للمساعدة في إعداد الأهداف السلوكية.

الخطوة الثالثة: اعداد الأهداف النهائية أو الرئيسية

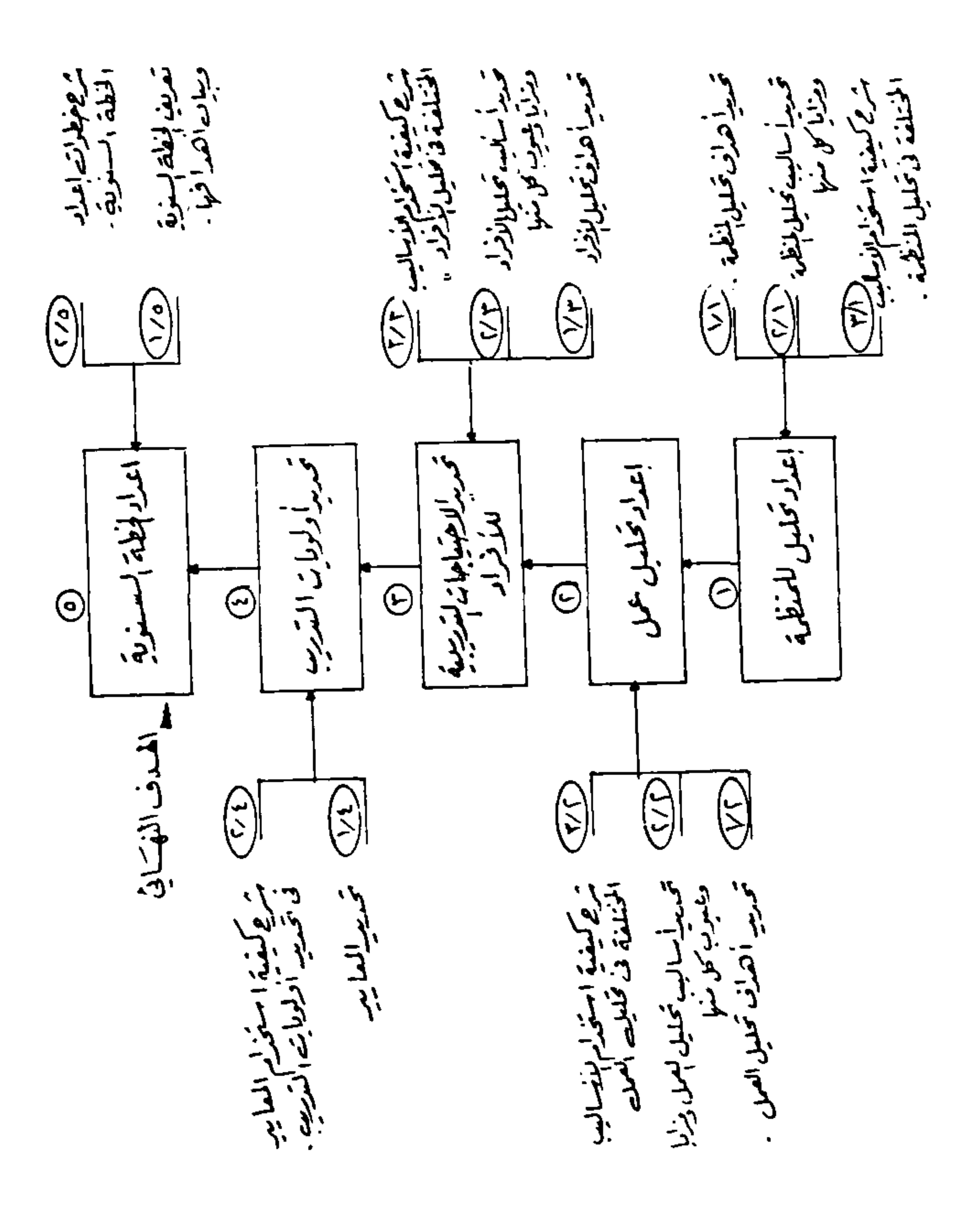
بعد القيام بتحديد المجال الذي تقع فيه الأهداف، والمستوى داخل هذا المجال، حسبما تم توضيحه في الخطوتين الأولى والثانية، يمكن الآن صياغة الأهداف التدريبية النهائية للبرنامج التدريبي بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس.

الخطوة الرابعة: اعداد الأهداف التمكينية أو المرحلية

وفي هذه الخطوة فإنه يتم تحديد الأهداف التمكينية أو المرحلية التي يجب أن يحققها المتدرب كمطلب مسبق Prerequistie للتدريب على تحقيق الأهداف النهائية، ولكي تتم هذه الخطوة بشكل منهجي، فإن مصمم البرامج أو المدرب يبدأ بالهدف النهائي، ثم يحدد الأهداف التي يجب أن يحققها المتدرب قبل أن يتمكن من الانتقال مباشرة للتدريب على الأهداف النهائية، وتمثل الأهداف التي تم التوصل اليها المستوى الأول للأهداف التمكينية، ويتم تكرار نفس الخطوة حتى يتم التوصل الى جميع مستويات الأهداف التمكينية وذلك بشكل مسلسل وفي بناء هرمي Hierarchy of Objectives تمثل قاعدته أدنى مستوى للأهداف التمكينية، وقمته الهدف النهائي، مع الاستعانة في اعداد الأهداف التمكينية في كل مستوى بالمستويات السابق ايضاحها لتصنيفات الأهداف السلوكية، وتوضح الأشكال (٤، ٥) التالية الأهداف التمكينية لهدفين نهائيين في مجال التخطيط للتدريب (الهدف النهائي: القدرة على اعداد خطة التدريب السنوية) وفي مجال برمجة الحاسب بلغة بيسك (الهدف النهائي: القدرة على تكوين تعليمة التخصيص طبقاً للغة بيسك) وذلك على التوالي، وباستخدام عنصر السلوك من الهدف فقط لتبسيط العرض.

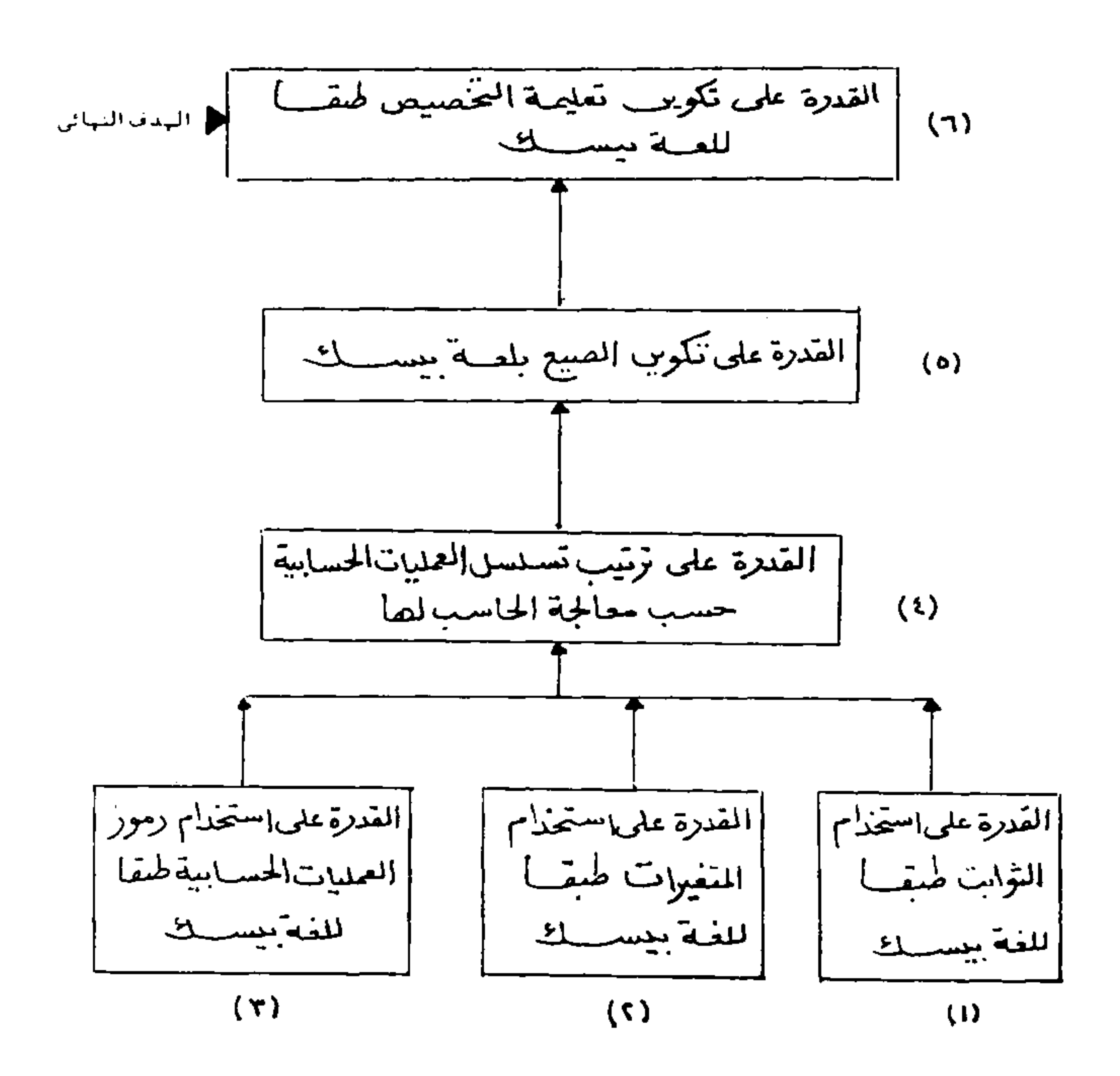
الشكـــل رقم (٤)

الترتيب الهرمي للأهداف التمكينية (معارف ومهارات) لأحد الأهداف النهائية في مجال التخطيط للتدريب



الشكـــل رقم (٥)

الترتيب الهرمي للأهداف التمكينية (مهارات) لأحد الأهداف النهائية في البرمجة بلغة بيسك



وكتعليق على البناء الهرمي للأهداف الموضحة بالأشكال (٤، ٥) السابقة يؤكد الباحث على أن تطبيق تلك النظرة الهرمية في مجال التدريب يساعد على الانتقال الرأسي لأثر التدريب، اي أن تحقيق المتدرب للأهداف في مستوى معين يساهم في تحقيق الأهداف في المستوى الأعلى وهكذا حتى يتم تحقيق الهدف النهائي(٨) وقد دلت الخبرة العملية في التدريب على أن من العوامل التي تؤدي الى تعثر المتدربين في تحقيق الأهداف التدريبية هو اهمال تدريب المتدرب على بعض الأهداف التمكينية للأهداف النهائية.

المبحث الثالث
الانتقادات الموجهة للأهداف السلوكية

اذا كان المبحثان الأول والثاني قد ناقشا المنهجية المقترحة لصياغة الأهداف السلوكية، فإن هذا المبحث يعرض للانتقادات التي وجهت الى صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكي (ادائي) والرد على هذه الانتقادات(٩) والهدف من ذلك هو خلق اتجاهات ايجابية من خلال الحوار المنطقي، لدى المسئولين عن التدريب للتحمس لإعداد الأهداف التدريبية بشكل سلوكي، مع الاستعانة بالمنهجية المقترحة، وذلك للاستفادة بمزاياها السابق الاشارة اليها في بداية المبحث الأول من هذا البحث.

١ - يرى المعارضون أن الأهداف السلوكية تركز على الجوانب البسيطة للتعلم لسهولة تحديدها اجرائياً في شكل سلوكي، مثل التذكر، والمهارات البسيطة، أما المهارات المعقدة مثل القدرة على الحل الابتكاري للمشكلات وتكوين الميول والاتجاهات والقيم فإنه يصعب تحديدها اجرائياً في شكل أهداف سلوكية.

ويرد المؤيدون بأن هذه الصعوبة لا يجب أن تدفع مصممي البرامج والمدربين الى عدم تحديد الأهداف في شكل سلوكي في هذه المجالات، وانما يجب عليهم بذل أقصى جهودهم في تحديد أهداف واضحة ومحددة في هذه المجالات، وعليهم أن يستعينوا في ذلك بالتصنيفات السابق ذكرها ومستوياتها، الى جانب الاسترشاد بالوسائل الأخرى، مثل مقاييس الاتجاهات واختبارات قياس الابتكارية، وفي رأي المؤيدين أن هذه المحاولة ستؤدي الى نتائج افضل بكثير مما لو ترك تحديد الأهداف لكي يتم بالطريقة التقليدية

المبهمة، وما لذلك من نتائج سلبية على العملية التدريبية كما سبق الاشارة اليه في مقدمة هذا البحث.

٢ ـ يرى المعارضون أنه من الصعب تحديد الأهداف في شكل سلوكي. وخصوصاً في مجالات العلوم الانسانية والفنون.

ويرى المؤيدون بأنه على مصمم البرامج أو المدرب في هذه المجالات استخدام المعايير الأدائية التي يستخدمها للحكم على أداء المتدربين كأساس لوضع الأهداف السلوكية.

٣ ـ يرى المعارضون أن استخدام الأهداف السلوكية كأساس لعملية التدريب سيقتل الابتكارية والتلقائية فيها.

ويرى المؤيدون أن الأهداف السلوكية تحدد النهايات أو الغايات وليس الوسائل، وعليه فإنها تسمح للمدرب بأن يستغل الفرص غير المتوقعة اتي تتاح أثناء عملية التدريب، ولكن يجب أن يكون ذلك في اطار مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

٤ ـ يرى المعارضون أن استخدام الأهداف السلوكية كأساس لعملية التدريب سيقتل الابتكارية والتلقائية فيها.

ويرد المعارضون بأن هذا الوضوح أفضل بكثير من التقويم التقليدي الذي يتم على أسس غير موضوعية.

٥ ـ يرى المعارضون أن تحديد الأهداف في شكل سلوكي يؤدي الى وضع حدود قصوى على نواتج التعلم بالنسبة لجميع المتدربين، وبالتالي فإنه سيؤدي الى اجهاض امكانات التفوق لدى المتدربين المتميزين.

ويرد المؤيدون بأنه يمكن النظر الى الأهداف السلوكية على أنها الحد الأدنى لما يجب أن يحققه جميع المتدربين، مع وجود مرونة تسمح بالإثراء الرأسي والأفقي للمتدربين المتميزين.

٦ ـ يرى المعارضون أن تحديد الأهداف في شكل سلوكي يستغرق الكثير من الوقت والجهد، ويرد المؤيدون بأن هذا الوقت والجهد تبرره المزايا الكبيرة التي تحققها الأهداف السلوكية للعملية التدريبية، بالاضافة الى أنهم يرون ضرورة قيام الجهات التدريبية في

التخصصات المختلفة بتزويد مصممي البرامج التدريبية والمدربين بأهداف سلوكية مقترحة لمساعدتهم في تحديد الأهداف المناسبة لما يقومون به من تدريب.

الخلاصة والتوصيات

لقد استهدف هذا البحث تقديم منهجية متكاملة لإعداد الأهداف السلوكية في مجال التدريب، ولتحقيق هذا الهدف عرض البحث لتعريف الأهداف السلوكية وأهمية صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكي وأنواع الأهداف السلوكية، ثم عرض البحث للأسلوب المناسب لصياغة الأهداف السلوكية في مجال التدريب، مقارناً في ذلك بين هذا الأسلوب والأساليب المناسبة لصياغة الأهداف السلوكية في مجال التعليم، ثم عرض البحث لمنهجية متكاملة تتكون من أربع خطوات مدعماً ذلك بالأمثلة ومستعيناً بالتصنيفات المتوفرة للأهداف مع انتقاء المناسب منها لمجال التدريب، وبذلك يكون البحث قد قدم منهجية جاهزة للاستخدام بواسطة المسئولين عن التدريب في أجهزة التدريب المختلفة.

ولتفنيد أي اعتراضات أو تساؤلات قد تثور لدى بعض المسئولين عن التدريب في استخدام الأهداف السلوكية، ومن ثم المنهجيةُ المقترحة لإعدادها، فقد اختتم البحث بحوار بين المؤيدين والمعارضين، يستخلص منه أنه ولو أن إعداد الأهداف السلوكية ليس بالأمر السهل لاسيما بالنسبة لبعض المجالات، وبالنسبة للمستويات العليا والمعقدة للأهداف، الاّ أن المزايا المتعددة للأهداف السلوكية تجعل بذل الوقت والمجهود اللازمين لإعدادها أمراً له ما يبرره من حيث زيادة كفاءة وفاعلية العملية التدريبية.

وبناء على ما سبق فإن الباحث يوصي بمايلي:

١ - إعداد أبحاث في مجالات التدريب المختلفة تطبق المنهجية المقترحة بما تضمنته من بناء هرمي للأهداف، وذلك للاستفادة المتبادلة منها في تسهيل مهمة القائمين على التدريب في صياغة الأهداف بشكل سلوكي كل في مجاله.

٢ - اجراء دراسات تجريبية في مجالات التدريب المختلفة لقياس أثر استخدام الأهداف السلوكية، من خلال المنهجية المقترحة، بالمقارنة بالأهداف التقليدية في كفاءة وفاعلية العملية التدريبية.

الهوامــــــش

١ - لمزيد من التفاصيل راجع:

Johnson, Rita B. Objectives- Based Accountability: Procedures for Classroom Use, Educational Techonlogy. Vol. 11. June, 1871. PP: 49-51.

Frymier, Jack, Forward to Educational Accountability: Beyond Behavioral, Objectives, by Combs, Arthur, W. Association for Supervision and Curriculum Development, Washington, D. C. 1972.

National Education Association, A Crisis in Education: Accountability and Quality: in Clarizo, H. F. et. al. eds. Contemporary Issues in Educational Psychology, Allyn and Bacon, Boston , 1974. PP: 36 42.

٢ - راجع في ذلك:

Tracey, William R. Designing Training and Development Systems, AMACOM, New York, 1984. PP: 202 222.

Ribler, Ronald I. Training Development Guide, Reston Publishing Company, Virginia, 1983. PP: 23 28.

Davis, Ivor. K. Instructional Techniques, Mc Graw-Hill, New York. 1981. PP: 133-139.

Mager, Robert F. Preparing Objectives for Programed Instruction, Fearson Publishers, California, 1962.

٣ - وكمثال على الأساليب الأخرى لصياغة الهدف السلوكي ما قدمه جاني وبرجز، حيث أوصيا أن يتكون الهدف من خمسة عناصر كمايلي:

١ - الموقف Situation

٢ - فعل يدل على القدرة المستهدف تنميتها Capability Verb

٣ - محتوى السلوك Object

٤ - السلوك Action الأدوات أو المحددات الأخرى Tools or other constraints والهدف التالي يعتبر مثالاً على ذلك: اذا أعطي الطالب خطاباً يستعلم عن شحن طلبية (الموقف) فإنه يؤكد فعل يدل على القدرة، ويقع في مجال القدرة على حل المشكلات، خطاب الرد (محتوى السلوك) وذلك بنسخة (السلوك) باستخدام جهاز معالجة الكلمات DHL الأدوات والمحددات الأخرى وينادي الكاتبان بعدم اهمال الفعل الذي يدل على القدرة في صياغة الهدف السلوكي. حيث يجب أن يركز التدريس على تنمية القدرة أكثر من تركيزه على مجرد بعض النواتج السلوكية لهذه القدرة.

لمزيد من التفاصيل عن هذا الأسلوب في صياغة الأهداف، وعن القدرات الانسانية المختلفة والأفعال ذات العلاقة راجع: Gagńe, Robert M. and Briggs, Leslie J. Principles of Instructional Design, Holt. Rinehart and Winston, New York. 1974, PP 75 93.

وكمثال آخر ما قدمه جرونلند حيث اقترح ان تكون صياغة الأهداف بحيث تجعل التركيز في التدريس على الهدف العام، مع اعتبار الأهداف السلوكية مجرد عينة للتأكد من تحقق الهدف العام، ولتوضيح اسلوب جرونلند في صياغة الأهداف في شكل هدف عام وعينة سلوكية، نورد المثال التالي من مادة الاقتصاد:

يفهمُ الطالب المفاهيم والمبادىء الاقتصادية (الهدف العام).
- يعطى الطالب أمثلة عن المفاهيم والمبادىء الاقتصادية
- يشرح الطالب المفاهيم والمبادىء الاقتصادية بأسلوبه الخاص.
- يوضح الطالب العلاقات بين المبادىء الاقتصادية.
- يشرح الطالب التغيرات في الظروف الاقتصادية باستخدام المفاهيم والمبادىء الاقتصادية ذات العلاقة

النتائج السلوكية

لمزيد من التفصيل راجع:

Gronlund, Norman E. Stating Behavioral Objectives for Classroom Instruction, The Macmillan Company, London, 1970. PP: 1 41.

4 Bloom. Benjamin S. et. al. Taxonomy of Educational Objectives, Handbook, 1: Cognitive Domain, David Mckay, New York. 1956.

5 Krathwohl, David R. et. al. Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 2: Affective Domain, David Mckay, New York. 1971.

6 lindsay, V. J. Psychologicalal Concepts Germane to Effective Motor Skill Development in Typewriting Doctoral Dissertationn Indiana University, 1966.

7 Gagńe, Robert M. and Briggs, Leslie J. Op. cit. PP: 35 71.

٨ - لمزيد من التفصيل عن ترتيب الأهداف التدريبية في شكل هرمي كأساس لتنظيم وسلسلة محتوى البرنامج راجع:

Ibid, PP: 99-120.

٩ - لمزيد من التفصيل راجع:

Popham. James W. Probling the Validity of Argument Against Behaviorl Gools. in Postscritps of Kibler,. robert et al Behavioral Objectives and Instruction, Allyn and Bacon, Boston, 1970. PP: 115 124.

استراتيجية التدريب

لاعداد رجل الأمن في المنطقة العربية

العميد الدكتور محسن العبودي(*)

تمـــر المنطقة العربية ـ في هذه الآونة ـ بمنعطف جديد ومرحلة هامة نتيجة للمتغيرات التي جدت على الساحتين العربية والدولية.. فلقد أتجهت الدول العربية الى توظيف امكاناتها الاقتصادية والسياسية والجغرافية، في خدمة قضاياها القومية، لكي تشكل قوة كبيرة تؤثر في حركة المجتمع الدولي وفي تشكيل اتجاهاته، وفي رسم ملامح السياسة الدولية.. وتتويجاً لذلك فقد اهتدت دول المنطقة العربية الى فكرة التجمعات الاقليمية انطلاقاً من ميثاق الجامعة العربية، وتحقيقاً لأهدافها، وتمثلت تلك التجمعات في مجلس التعاون الخليجي ومجلس التعاون العربي، واتحاد المغرب العربي وتشكل تلك التجمعات نقط ارتكاز تدفع العمل العربي نحو الأمام، لمواجهة التحديات التي تواجه مصير الأمة العربية بأسرها.

وبعيداً عن كل ما تقدم فإن المنطقة العربية مستهدفة في الوقت الراهن، من قوى خارجية، للنيل من وحدتها، وضعف قوتها وما يعنينا هنا بالطبع هو مجال الأمن.

فتحقيق الأمن مشكلة معقدة تلقي أعباء على كاهل الدول ويزيد من صعوبتها تنوع مصادر الخطر وتعددها نتيجة لتوتر العلاقات الدولية أو انقسام العالم الى كتل يناهض بعضها البعض، فضلاً عن انتشار موجة الارهاب، والجرائم المنظمة التي تستهدف تقويض الأمن وزعزعة الاستقرار.. لذلك كان البحث عن الأمن هو الشاغل الأول للدولة فتسعى الى تحقيقه من خلال قدراتها الذاتية أو من خلال التعاون مع غيرها من الدول.

وازاء هذه المتغيرات بات واضحاً أن تحقيق الأمن العربي، هو أمن للمنطقة العربية، لاسيما مع ظهور ما يسمى الجرائم الجنائية خارج النطاق، وتتسم هذه النوعية من الجرائم

(*) الأستاذ المساعد في القانون العام باكاديمية الشرطة ومساعد كبير معلمي كلية الشرطة لقطاع التعليم. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

بسمات تؤثر بدورها على أسلوب مكافحتها. وتتركز سمات هذه النوعية من الجرائم أساساً في امتداد النشاط الاجرامي ليشمل إقليم أكثر من دولة وخاصة في المنطقة العربية وفي مناطق العالم بصفة عامة، كما أنها من الجرائم المنظمة التى يتعدد فيها الجناة وتكون لهم قيادة تخطط لنجاح إرتكابها مستخدمة فى ذلك أحدث وسائل الاتصال والانتقال.[1]

وتعكس هذه السمات أثارها في تحديد أسلوب مكافحة هذه النوعية من الجرائم، الذي يجب أن يكون جماعياً ومشتركاً بين دول المنطقة الواحدة على الأقل مثل المنطقة العربية، ويطلق على هذا الأسلوب الجماعي. الدولية الاقليمية للمكافحة، والذي يهدف الى تحقيق تعاون وتنسيق بين جهود عدة دول في مجال مكافحة الاجرام على مستوى دول المنطقة العربية كجماعة اقليمية تتشابه في الظروف الاجتماعية والسياسية والمصالح والآمال المشتركة، ويساعد هذا التشابه في الظروف والمصالح بين الدول العربية على تحقيق الدولية الاقليمية في مجال مكافحة الاجرام خارج النطاق.

ومنها على سبيل المثال جرائم المخدرات بكافة مشتقاتها، التي تستهدف شباب الأمة العربية، وجرائم الارهاب[2] وجرائم خطف الطائرات[3].. وغيرها، التي تستهدف تقويض الأمن القومي العربي ، ومن ثم كان لزاماً التخطيط لمكافحة هذه الجرائم، فقد يكون ذلك من الوجهة التنظيمية بإنشاء منظمة عربية للشرطة تضم المتخصصين من رجال الشرطة والاجتماعيين وقد يكون التخطيط اعلامياً بتنسيق البرامج والمواد الاعلامية.. وقد يكون التخطيط بإعداد استراتيجية للتدريب لإعداد رجل الأمن لمكافحة مثل هذه الجرائم.. وهو موضوع بحثنا في هذا المقام.

ونتناول هذا الموضوع على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التدريب وأهدافه.
ثانياً: تنوع أساليب التدريب تبعاً لظروف كل مجتمع.
ثالثاً: نحو استراتيجية للتدريب لرجل الأمن في المنطقة العربية.

وذلك كله على التفصيل التالي:

أولاً: مفهوم التدريب وأساليبه وأهدافه:

بادىء ذي بدء ان مفهوم التدريب وأساليبه وأهدافه موضوع تناولته كثير من الأقلام، والحديث هنا قد يكون مكرراً، الاّ أننا سنتناول مفهوم التدريب وأهدافه وسياساته من منظور موضوعنا الماثل، وبما يحقق الأغراض المستهدفة منه

فمفهوم التدريب ولئن تعددت تعريفاته واختلفت الأسس التي تبنى عليه، الاّ أن المتفق عليه أن للتدريب مفهوماً محل التقاء بين مختلف تلك الاتجاهات حاصله أن التدريب يكسب المعرفة وينمي المهارات ويرفع مستوى الأداء ويؤثر في سلوك واتجاهات الفرد.

واذا نظرنا الى هذا المفهوم بصدد موضوعنا الماثل يتبين أن مفهوم التدريب هو رفع مستوى اداء رجل الأمن باستخدام الوسائل والنظم العلمية الحديثة التي جدت في مجال التدريب، بما يحقق الأمن العربي.

أما عن أساليب التدريب وأنواعه فإنها متعددة وتختلف باختلاف الهدف منه، كما أنها تتفاوت من بلد الى آخر.. ومن زمن الى آخر.. وسوف نزيد هذه النقطة ايضاحاً في موضعها.

وما يعنينا هنا هو أن أساليب التدريب وأنواعه أياً كانت تستهدف رفع كفاءة ومستوى أداء الفرد والمنظمة.. وفي خصوص موضوعنا الماثل فإن أساليب التدريب تستهدف رفع كفاءة وأداء رجل الأمن، بما يمكنه من استيعاب كافة التطورات والمتغيرات على الساحة العربية للتعامل معها من خلال استراتيجية للتدريب لرجل الأمن في المنطقة العربية.

أما عن أهداف التدريب، فإن التدريب بصفة عامة يهدف الى زيادة كفاءة الفرد والمنظمة عن طريقة معاونة الأفراد على تكوين مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تعينهم على الارتفاع بمستوى أدائهم لتحقيق مستوى أفضل للمنظمة

وفي خصوص موضوعنا فإن الهدف من التدريب هو إعداد رجل الأمن في المنطقة العربية لمواجهة التحديات والمخاطر التي تهدد الأمن العربي، بحسبان أن الأمن بطبيعته غير قابل للتجزئة وذلك من خلال إعداد خطة للتدريب تستهدف حماية الأمن العربي.

ثانياً: تنوع أساليب التدريب تبعاً لظروف كل مجتمع:

الأمن حقيقة متغيرة، ويخضع للعديد من العوامل والظروف الداخلية في كل دولة،

فلكل دولة ظروفها الخاصة التي تتعامل معها بحسب امكاناتها ومقتضيات أمنها هي، هذا فضلاً عن أن الأمن حقيقة نسبية وليست مطلقة بمعنى أنها تتأثر باعتبارات الزمان والمكان، واختلاف نظرة كل دولة على حدة لأمنها.(٤)

وضمان الأمن المطلق لا يمكن تحقيقه اذ لا توجد دولة تملك من المقومات والامكانات ما يسمح لها بتحقيق أمنها المطلق أو الأمن الذي ترغب في تحقيقه.. ولم يعد مفهوم الأمن يقتصر على تحقيق الأمن داخل الدولة، وانما أصبح للأمن مفهوم أوسع يشمل أيضاً تحقيق أمن الدولة الخارجي بما يضمن سلامتها في علاقتها بغيرها من الدول.

واذا كان للأمن مفهوم يختلف من دولة لأخرى بحسب ظروفها فإن وسائل تحقيقه قد تختلف من دولة الى أخرى أيضاً ومن أهم وسائل تحقيق الأمن هو التدريب... والتدريب وفقاً للمفهوم المتقدم يختلف أيضاً في أساليبه من مجتمع الى آخر.. ومن ذلك الى أن التدريب يواجه احتياجات معينة، وتلك الاحتياجات متغيرة ومتطورة وتختلف من مجتمع الى آخر

ويحدد كل مجتمع أساليب التدريب التي تتفق واحتياجاته، والأهداف التي يسعى الى تحقيقها منه، كما أن أساليب التدريب تتطور تبعاً لما يطرأ على المجتمع من متغيرات، هذا فضلاً عن أن التدريب في حد ذاته يتسم بالتطور والاستمرارية، وتلك السمات تنعكس على أساليب التدريب.

وتفريعاً على ما تقدم فإن أساليب التدريب التي قد تنجح في مجتمع قد لا تحقق ذات الدرجة من النجاح في مجتمع آخر.. كما أن نجاح أساليب التدريب تعتمد على عناصر أخرى أهمها مقومات التدريب وعناصره التي تتحدد في المتدرب (المستفيد) والمدربين وبرنامج التدريب ومساعدات التدريب.. وغيرها.

واذا كان الحال كذلك في القطاعات المدنية فالأمر جد مختلف في مجال الأمن ذلك الأمن ركيزة المجتمع واستقراره.. وأضحى الأمن من الوقت الراهن يتدخل في كل مناحي الحياة، ومن هنا تعددت وظائفه، وتنوعت مهامه، فضلاً عما تفرضه المتغيرات التي جدت على الساحة العربية والدولية، من ضرورة التخطيط المستمر والمتتابع لمواجهتها.

ومن هنا.. فإن أساليب التدريب التي تستهدف تحقيق غايات الأمن تتنوع وتتعدد تبعاً لتلك الأهداف والغايات، ومن هنا تتعدد أساليبه وتتفاوت من مجتمع لآخر طبقاً لهذا المفهوم،

الّا أنه قد تتفق في بعض منها، وهذا لا يحول دون الاتفاق على استراتيجية موحدة للتدريب.

ذلك أن الاختلاف في الأساليب أو التكتيك أمر مرغوب فيه لأنه من الصعوبة بمكان الاتفاق على أساليب موحدة للتدريب على مستوى دول المنطقة العربية نظراً لاختلاف ظروف كل مجتمع، وتنوع احتياجاته التدريبية عن المجتمع الآخر.

ولكن؛ يبقى مع ذلك امكانية الاتفاق على استراتيجية للتدريب لرجل الأمن تراعى فيها الاعتبارات المتقدمة، وتستهدف زيادة فاعليته للتدريب لأداء دوره في حماية الأمن العربي.

وهذا ما سنفصله في الموضوع التالي.

ثالثاً: نحو استراتيجية لتدريب رجل الأمن في المنطقة العربية:

سبق أن ألمحنا الى أن غاية ما يهدف اليه البحث هو اعداد رجل الأمن في المنطقة العربية لمواجهة التحديات التي تفرضها طبيعتها وظروفها والمستجدات على الساحتين العربية والدولية.

ولتحقيق تلك الغاية هناك وسائل متعددة نجتزىء منها وسيلة التدريب.

وما يعنينا هنا هو رسم الخطوط العريضة لاستراتيجية تدريب الأمن في المنطقة العربية بما يحقق الغاية المتقدمة.. وبادىء الأمر نود أن ننوه الى أن الأخطار التي تهدد الأمن العربي تبدو متقاربة لتشابك الظروف والمصالح والأهداف المشتركة، ومن هنا يسهل الاتفاق على ملامح استراتيجية التدريب.

والتدريب المستهدف هو اعداد رجل الأمن في المنطقة وفق خطة شاملة، تستوعب أحدث ما وصل اليه العلم من تقنية، لمواجهة المخاطر التي تهدد الأمن العربي.

وتتركز ملامح استراتيجية التدريب في الآتي:

١ ـ توحيد مفهوم التدريب.

٢ ـ توحيد خطط التدريب.

٣ ـ التدريب المشترك على خطط التدريب.

٤ ـ تبادل الخبرات في مجال التدريب.

ونتناول تلك الملامح على التفصيل الآتي:

١ ـ توحيد مفهوم التدريب:

من الأهمية بمكان في هذا الصدد الاتفاق على مفهوم مشترك للتدريب.. فالتدريب وفقاً لمؤدى الاستراتيجية هو اعداد خطة شاملة لتدريب رجل الأمن في المنطقة العربية، برفع مستوى أداء رجل الأمن، وزيادة كفاءته العلمية والعملية، في شتى مجالات الأمن، بما يؤثر في حفظ الأمن، بالحد من الجريمة التي تهدد الأمن العربي.

ويستهدف التدريب تنمية المعلومات والقدرات والمهارات السلوكية والقيادية لدى رجل الأمن، ومن شأن ذلك أن يؤثر في أداء رجل الأمن وينعكس على أداء المنظمة ككل بحيث يحقق الأمن الجماعي لدول المنطقة العربية.

وهذا المفهوم يتفق في خطوطه العريضة مع مفهوم التدريب بصفة عامة، الّا أنه يتميز بأن المفهوم يربط ولأول مرة في خطط التدريب بين دول المنطقة العربية التي تتفق فيما بينها في ظروفها ومصالحها وأمالها المشتركة، ويهدف تحقيق الأمن العربي لدول المنطقة العربية من الأخطار التي تهدد وحدته أو تقوض دعائم استقراره.

وهذا المفهوم يتسم بالوضوح في صياغته وفي الأهداف المراد تحقيقها من خطط التدريب لدول المنطقة العربية.

٢ ـ توحيد خطط التدريب:

تستهدف الاستراتيجية توحيد خطط التدريب بمعنى الاتفاق على الخطوط العريضة للاحتياجات على مستوى دول المنطقة العربية بما يكفل في نهاية الأمر تحقيق الأمن العربي.. ويتطلب لنجاح خطط التدريب توافر العناصر التالية:

- أن تلائم ظروف دول المنطقة العربية وبمراعاة اختلاف طبيعة وظروف كل مجتمع من حيث ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، وأن تتضمن الأهداف المراد تحقيقها منها.
- أن تتسم بالمرونة بحيث تكفل مواجهة كافة الظروف الاجتماعية المتوقعة وغير المتوقعة، كما يجب أن تتضمن البدائل المتاحة لمواجهة أي ظروف تطرأ في الحاضر والمستقبل.
- أن تتسم بالاستمرارية وامكانية تحديثها أولاً بأول بما يضمن لها التجاوب مع أحدث

وسائل العلم والتقنية، بما يتوافق مع التطورات الأمنية.

- أن تتسم بالبساطة والبعد عن التعقيدات بحيث يسهل استيعابها، وأن تنطوي على المراحل التدريبية بدقة وأن تراعى فيها طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

ويقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان:(٥)

أ - معلومات واتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة، فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تقنية أو انسانية أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة الى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها.

ب - نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية واقعية أو محتملة، في قدرات رجال الأمن أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.

وهناك ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي طرق تلزم مراعاتها حتى يكون التدريب دقيقاً عملياً ومبنياً على أساس سليم، وهذه الطرق هي تحليل التنظيم وتحليل العمل وتحليل الفرد.

أما تحليل التنظيم فيقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وادارية مثل أهداف المنظمة واختصاصاتها، وسياساتها، وكفاءتها وكوادرها البشرية والمناخ السائد في علاقاتها.

أما عن تحليل العمل فيقصد به تحليل محتويات الوظائف المختلفة، فتجمع معلومات عن الوظيفة، وواجباتها والظروف المحيطة بها، والمهارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لأدائها والمستويات المقبولة لأدائها، أما تحليل الفرد فمؤداه قياس أداء الفرد في وظيفته وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات والمعلومات والأفكار التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة

٣ - التدريب المشترك على خطط التدريب:

هو ثمرة توحيد خطط التدريب، ويأخذ التدريب - هنا - صوراً شتى:

الأولى: التدريب العملي، يعني أن يجري تدريب عملي على خطط التدريب، بمواقع الأحداث، مع وضع تصور للاحتمالات التي قد تظهر في العمل والتدريب على مواجهتها، وذلك باستخدام

الأساليب العلمية الحديثة وتتيح هذه الصورة قدراً كبيراً من المعلومات الصحيحة عن الحوادث والاصابات وما يحيطها من صعوبات في الاحتياجات التدريبية لها ونوع التدريب الملائم، وتعرف هذه الطريقة بتحليل المواقف ويتلخص هذا الأسلوب في عرض حالة تمثل موقفاً أو حدثاً يتطلب اتخاذ قرار أو علاج.

الثانية: الندوات والمحاضرات واللقاءات وتلك الصورة تأتي في المرتبة الثانية، لا من حيث أهميتها بل من حيث ترتيبها الزمني، اذ تهدف تلك الصورة الى استعراض نتائج التدريب العملي، ومناقشتها مع المتخصيص واستخلاص ما انتهت اليه إيجاباً وسلباً مع التركيز على معالجة السلبيات.

هذا بالاضافة الى القاء المحاضرات وفقاً لبرنامج معد سلفاً وتستهدف المحاضرات تصحيح بعض الأخطاء أو شرح اتجاهات تدريبية حديثة، أو عرض أبعاد تفصيلية لمشكلة أو حقيقة معينة، أما الندوة فهو لقاء موسع يضم مجموعات من المهتمين بالتدريب ويختار موضوع المناقشة وتهدف الى الوقوع على أُحدث النظريات العلمية. ونتائج البحوث التي أجريت في موضوع الندوة وتبادل الآراء.

وتساعد الندوات أو المؤتمرات على تغيير كثير من مفاهيم رجال الأمن وتغيير وجهاته وتطورهم وتزويدهم بقدر كبير من المعرفة التي ترتبط بمجال التدريب.

الثالثة: دراسة الحالات: يركز هذا الأسلوب على المساهمة الايجابية من جانب التدريب من رجال الأمن في تحصيل المعرفة المطلوبة، والحالة عبارة عن مشكلة حقيقية أو افتراضية مكتوبة في تقرير يتضمن مجموعة من الحقائق والأرقام والبيانات، ويهدف هذا الأسلوب الى تنمية قدرة المتدربين على الحكم الموضوعي المبني على الحقائق والأرقام والقدرة على اتخاذ القرارات وفهم الضغوط أو المحددات المؤثرة على اتخاذ القرارات والفائدة التي يخرج بها المتدرب من دراسة الحالات هي انه ليست هناك طريقة واحدة صحيحة في المشاكل الادارية، وانما هناك أكثر من حل وأكثر من مدخل واحد للعلاج، وبالتالي يستبدل هدف الحصول على الاجابات الصحيحة للمشكلة، بهدف الاستعمال الكفء للحقائق والتوصل الى أسباب مقنعة أو مبررات وجيهة للحل.[١]

الرابعة: المباريات وهذا أسلوب من أساليب المحاكاة اذ تتكون المباراة من مواقف افتراضية،

مضاهية لمواقف واقعية، فريقان من المتدربين بالتنافس فيما بينهما أو في مواجهة مجموعة من الظروف، ذلك عن طريق مجموعة من القرارات يؤدي كل منها الى نتائج معينة تؤثر على الفريق المنافس أو على الظروف المواجهة، وتوزع الأدوار على أعضاء الفريق ويستهدف هذا الأسلوب تدريب المتدربين على طويل الأجل، واتخاذ القرارات والاستخدام الكفء للامكانات المتاحة وتلك الأساليب أو الصور للتدريب على خطط التدريب ليست واقعة تحت حصر، انما هي واردة على سبيل المثال وهي عريضة التفكير أو التعديل والتحديث في كل وقت مما يحقق في النهاية الأهداف المرجوة منها

٤ ـ تبادل الخبرات في مجال التدريب:

يمثل ذلك الركيزة الأخيرة في استراتيجية التدريب. ويستهدف تبادل الخبرات بين دول المنطقة العربية في مجال التدريب، والمقصود بتبادل الخبرات هو الوصول بالتدريب الى أعلى مستوى باضافة كل ما هو جديد الى خطط التدريب من خلال تبادل الخبرات.. وما يعزز هذا الطريق هو تبادل الزيارات بين دول المنطقة للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التدريب وهذا من شأنه أن يجعل خطط التدريب متسقة مع الواقع وقابلة للتحديث والتطوير..

خلاصة ما تقدم ان استراتيجية التدريب لإعداد رجل الأمن في المنطقة العربية، أول ما تهدف اليه هو تحقيق الأمن العربي من خلال توحيد مفهوم وخطط التدريب والاتفاق على وسائل تحقيق تلك الاستراتيجية وأهمية التدريب المشترك، وتبادل الخبرات وغيرها من الوسائل التي تهم الأمن العربي.

الهوامــــش

١ - يراجع: اللواء الدكتور محمد حسين خليل. بحث عن رؤية مستقبلية للتعاون العربي لمكافحة الجرائم الجنائية خارج النطاق مقدم من الندوة العلمية للقضايا الأمنية المعاصرة بأكاديمية الشرطة. فبراير ١٩٨٨م. ص: ١

٢ - يراجع: اللواء أحمد جلال عزالدين. الارهاب الدولي والأمن القومي العربي. بحث مقدم في الندوة المشار اليها ص: ١

٣ - يراجع: الرائد عبدالكريم ابوالفتوح درويش. جريمة اختطاف الطائرات. بين القانون الدولي والقانون الوطني. بحث مقدم في الندوة السابقة. ص: ١ وما تلاها.

٤ - الدكتور ممدوح شوقي مصطفى كامل، الأمن القومي والأمن الجماعي الدولي. رسالة مقدمة لكلية الحقوق جامعة القاهرة. الطبعة الأولى دارالنهضة العربية. ١٩٨٥م. ص: ٢٨ وماتلاها.

٥ - الدكتور علي عبدالوهاب التدريب والتطور. مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات. معهد الادارة العامة بالرياض. ٩٨٠م. ص: ٦٦

٦ - الدكتور علي عبدالوهاب. المرجع السابق. ص: ١٢٠ وما بعدها.

تقويم ومتابعة عمليات التدريب الاداري

الدكتور احمد زياد الخطيب(*)

المقدمـــــة:

إن الالتزام بمبدأ التقويم والمتابعة المستمرين لعمليات التدريب الاداري لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لابد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مسايرتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة.. وهناك عدد من التعريفات لعملية التقويم من أهمها تعريف (بلوم) الذي يرى أن التقويم هو اصدار حكم لغرض ما ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها..(١)

أما ستفلبيم فيرى أن التقويم هو العملية التي يتم من خلالها تخطيط وجمع وتزويد معلومات مفيدة للحكم على بدائل القرارات(٢) ويعرّف ساندرز وكنغهام التقويم بأنه عملية تقرير قيمة أو جدوى عملية أو ناتج ما.(٣) ويعرّف روجر كوفرت التقويم بأنه سلسلة من المقاييس المتعلقة ببرنامج ما لأغراض الوصف والمقارنة والتحليل والفهم والتوضيح.(٤)

ويتألف التقويم من عمليات متتابعة تؤلف دائرة مستمرة، ولهذا ينبغي أن ينفذ من خلال برنامج منظم، ويضم التقويم ثلاث عمليات هي وصف وتحليل وتقديم المعلومات ويستخدم وسائل وأساليب علمية موضوعية لجمع البيانات وتؤلف هذه الأدوات ما يعرف بالقياس.

وهناك عدة قواعد أساسية للتقويم أهمها:

١ ـ يجب أن تتركز عمليات التقويم على المنفعة والاستخدام، كما يجب أن يكون المقومون مدربين تدريباً كافياً.

٢ ـ الاستجابة السريعة ضرورية لممارسة تقويم فعال وأخلاقي.

٣ ـ يجب أن يكون المقومون مستعدين للقيام بأدوار متعددة منها دور العالم ومستشاري

(*) كلية التربية. جامعة اليرموك. اربد. المملكة الاردنية الهاشمية.

البرامج، ومراقبين دقيقين، واخصائيين في الاحصاء والادارة، ودبلوماسيين وسياسيين ومؤلفين.

٤ ـ يجب أن يتحمل المقوم مسئولية النتائج التي يتم التوصل اليها وأثرها في اتخاذ القرارات.

أما المتابعة فتهدف الى معرفة مدى استفادة المتدربين من التدريب والتعرف الى نواحي القوة والضعف في البرامج التي تم تنفيذها في ضوء ما حدث من تقدم وتطور للبرامج التدريبية لتلافي عيوبها.

وتتم المتابعة عموماً بأن يضع مخطط البرنامج أسلوباً محدداً لمتابعة المتدربين بعد التدريب، ويمكن استخدام أسلوب زيادة المتدربين في مقر أعمالهم، ويعهد بهذه المهمة الى موجهين من المراحل المختلفة اذا تعذر على خبراء التدريب القيام بهذه الزيارات، كما يمكن متابعة المتدربين بالمطبوعات المختلفة والنشرات العلمية فيما يستحدث من طرق تدريس تربوية ومادة علمية.

وهكذا فإن عملية التقويم والمتابعة تعتبر أساساً الأسلوب الأمثل للتأكد من سلامة الخطة أو اكتشاف عناصر ونواحي الضعف فيها، اضافة الى أنها تعطي مؤشراً محدداً لإحداث التطوير في البرامج التدريبية والارتقاء بها كلما دأبت المؤسسة التدريبية في التحضير لها.

أولاً: طرق وأساليب التقويم:

هناك عدة طرق وأساليب للتقويم يمكن لمسئول التدريب أو المدربين الاستعانة بها لمعرفة مدى فعالية التدريب، لكن هذه الطرق والأساليب يجب أن تتوفر على الخصائص والميزات التالية:

أ ـ الموضوعيـــة: Objectivity

وتعني أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي المقوم الشخصي، لكن اذا تم استخدام أسلوب التقويم بطريقة موضوعية، فإن مقومين متعددين سيتوصلون الى نفس النتائج تقريباً اذا ما اتبعوا الطريقة أو الأسلوب المعين.

ب ـ الصــــدق: Validity

يجب أن تكون أداة التقويم لها معنى طبقاً للأهداف التي تهدف الى قياسها.. ولذا فإن ادراك مدى صدق الادارة يعتبر هاماً وضرورياً في عملية التقويم.

جـ ـ الابتعاد عن التحيز: Freedom from Contamination

يجب ألّا تخضع أداة التقويم الى تأثير متغيرات محلية على أداء الفرد بحيث بالتالي تؤثر على النتائج.. وأن معرفة المتغيرات التي تسبب التحيز خلال استعمال أداة التقويم يساعد المقوم على تفسير وتحليل النتائج.

هـ ـ توزيع النتائج: Distribution of results

يجب أن تميز أداة التقويم بين المتدربين، ويبدو هذا واضحاً لكن غالباً ما يتوصل الى نتائج متشابهة حتى لو تم استخدام أدوات تقويم مختلفة، ولكي يكون للنتائج معنى، فإنه من الضروري أيضاً معرفة عدد المتدربين إن لم يكن جميعهم سيكتسبون نفس المهارات، وعلى سبيل المثال فإن هناك فرقاً اذا كانت نتيجة أحد المتدربين تقع في أحد النقيضين (المنخفض أو الأعلى) اذا كانت نتائج كافة المتدربين الآخرين تقع في الوسط.

و ـ العمليــــة: Practicability

يجب أن يكون بمقدور المقوم استخدام أداة التقويم وتفسير وتحليل نتائجها.. غير أن بعض أدوات القياس النفسية تكون خارجة عن نطاق معرفة المقومين، ولذا فإنها تعتبر غير عملية، وهكذا.. فإن تطبيق أسلوب التقويم يجب أن يكون سهل الادارة ويتميز بسهولة الادراك والفهم.

وفيما يلي عدد من طرق وأساليب التقويم التي يمكن توظيفها في تقويم عمليات التدريب الاداري:

١ ـ المقابلــــة: Interview

وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين الرئيس أو مسئول التدريب وبين المتدربين بهدف

التعرف على احتياجاتهم التدريبية وعند اجراء المقابلة، يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبي الهدف من المقابلة، وان يستمع القائم على المقابلة بعناية للأفراد ولا يستنتج الاجابات، وألاّ يملي أفكاره على الحاضرين أو ينحاز لبعض الآراء.. ومن مزايا المقابلة أنها تظهر شعور الأفراد بالمشاكل وأسبابها والحقائق المتعلقة وأراءهم لحلها، كما أنها تعطي المتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات في حرية تامة، الاّ أن للمقابلة عيوباً أهمها: أنها تتطلب وقتاً طويلاً ولا يمكن تطبيقها الاّ على عدد محدود من الناس، وقد تؤدي المقابلة الى نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها، كما يمكن أن يتولد احساس لدى بعض المتدربين بالحرج وانهم في مأزق يتوقف عليه مستقبلهم.

٢ ـ الاستبيـــــان: Questionnaire

وهو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوب الاجابة عنها ويقوم بوضعها مسئول التدريب أو الرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية أو التقويمية، وهناك عدة نقاط يجب مراعاتها عند وضع الاستبيان أهمها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، ويفضل أن تكون الاجابات المطلوبة على هيئة علامات أو اشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، ويجب أن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد ولا ترهق المتدرب عند الاجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي وضعت من أجله الاستمارة.

ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل الى أكبر عدد من الأفراد في أقصر وقت، وأنه قليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ومن عيوبه أنه لا يعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الاجابات غير المنتظرة، ويصعب اعدادها الا من قبل مختصين بشئون البحث والتقويم، ولها فاعلية محدودة في الوصول الى أسباب المشاكل والحلول الممكنة.

٣ ـ الاختبـــارات: Tests

وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية يلجأ اليها الرؤساء أو المسئولون عن التدريب بهدف الوصول الى الاحتياجات التدريبية للعاملين أو تقويم العملية التدريبية، ويجب الاّ

تستخدم نتائج هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها، وتستخدم الاختبارات وسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التدريبية مستقبلاً، كما أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل.. الاّ أن الذي يحدث غالباً الاّ تتوفر الاختبارات المناسبة لمواقف معينة كما أن الاختبارات المقننة التي تثبت صلاحيتها في ظروف معينة قد لا تصلح في مواقف أخرى.. كما أن الاختبارات تعطي مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو التدريب.

٤ ـ تحليل المشكـــلات: Problems- Analysis

من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل أو الانتاج ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، وغالباً ما يساهم التدريب في علاج هذه المشكلات بكفاءة، وعند اجراء عملية تحليل المشكلات يجب أن يتم تتبع خطوات العمل الذي نتجت فيه المشكلة والتعرف الى المراحل التي قد تكون سبباً فيها، كما يجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها ودراسة آرائهم في أسبابها وكيفية علاجها مع تحديد الاجراءات اللازمة لحلها.

ومن حسنات هذه الطريقة أنها تزيد من التفاهم والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالاضافة الى الربط بين وجهات النظر المختلفة، كما تعتبر وسيلة جديدة لتدريب الجماعات والتعرف على احتياجاتهم وآرائهم وتقويمهم لعملية التدريب نفسها.

الاّ أن هذا الأسلوب يستنفد وقتاً طويلاً ويحتاج الى تكاليف كبيرة، وربما يشعر المشرفون أو المنفذون أن وقتهم لا يسمح لهم بالاشتراك في ذلك ويحتاجون الى غيرهم للقيام بهذا العمل وتجهيزه لهم، وقد تتراكم المشكلات مع بعضها ويصعب تقويمها وايجاد الحلول المناسبة لبعضها.

٥ ـ تقويـــم الأداء: Performance Evaluation

يعطي تقويم أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشراً واضحاً من الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها، كما يبين فيما اذا كان الموظفون أو العاملون بحاجة الى المزيد من التدريب، وعندما يتم استخدام هذه الطريقة فإنه يجب أن تكون المراجعة مع العامل أو

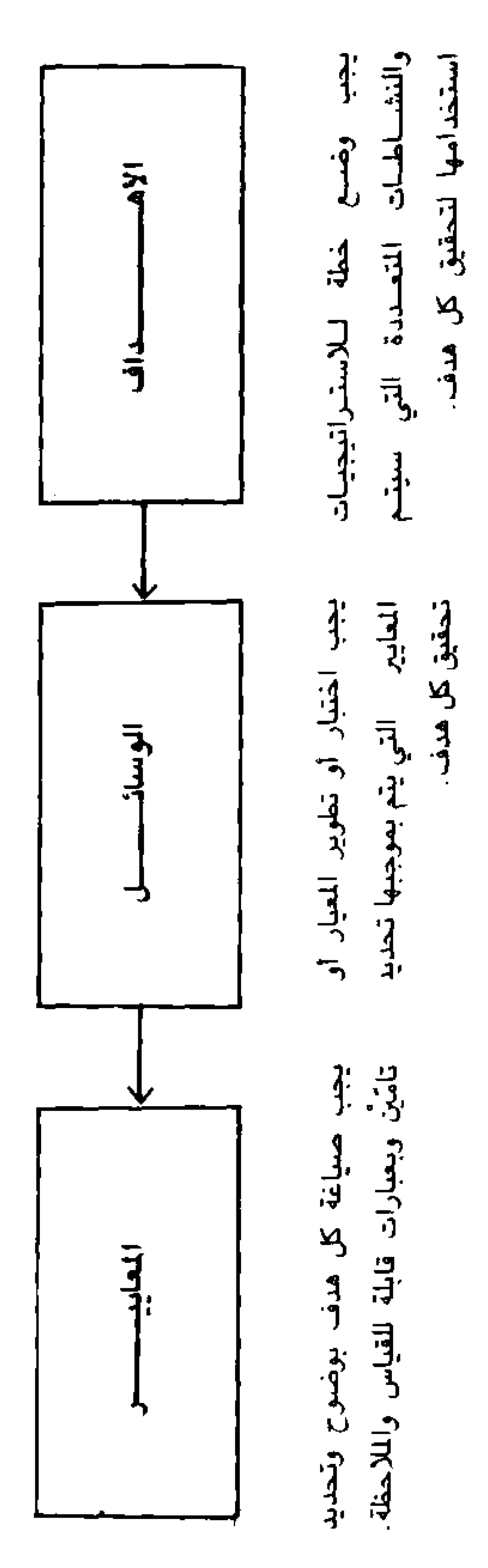
الموظف المختص بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتدريب أثر فعال في علاجها، كما يجب التأكد من أن المراجعة تتم بالنسبة للأعمال العادية وللأداء الطبيعي. ويمكن أن يقسم العمل الى خطوات ليسهل التقويم والاحتياجات التدريبية، يضاف الى ذلك أن المقوم يجب أن يكون على اطلاع ودراية بالطرق العملية والعلمية لتحليل واجبات الوظائف ومراجعة الأداء واستنباط الطريقة أو الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية، ويعتبر هذا الأسلوب مفيداً لأنه يقدم معلومات معينة ودقيقة عن واجبات الوظائف والأداء ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف وأنواع التدريب المعينة، لكنه يستنفد وقتاً طويلاً.. ويصعب على من لم يتدرب على وسائل تحليل الوظائف القيام به، كما أن غالبية العاملين أو الموظفين لا يحبذون مناقشة نقاط القصور أو الضعف في الأداء معهم شخصياً، لكنه لا يكشف النقاب عن الاحتياجات التدريبية العامة للمؤسسة أو المنظمة.

٦ ـ دراسة تقويمية للتقارير والسجلات: Evaluation Study of Reports and Records

تبين الدراسة التقويمية للتقارير والسجلات ونقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب ، لكن يجب أن تستخدم هذه الوسيلة بالاضافة الى احدى الوسائل المار ذكرها، بحيث يكون الهدف من الدراسة كشف الاحتياجات التدريبية وليس أي غرض آخر.. ويجب أيضاً الاستناد الى تقارير المختصين ومراجعتها على البيانات المتوفرة في السجلات والتعرف على أوجه الضعف في الأداء الممكن علاجها بالتدريب.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات واضحة للرؤساء ولمسئولي التدريب بالاضافة الى أن تقديمها أحسن الاقتراحات لعلاج نقاط الضعف وتحديد نوع التدريب اللازم، الاّ أن أسلوب الدراسة التقويمية للتقارير والسجلات لا يكشف عن أسباب المشكلة بدقة تامة، كما أن بعض التقارير قد تتميز بعدم الموضوعية حتى يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبالرغم من أن تقويم البرامج التدريبية عملية معقدة تتضمن العديد من العناصر والاعتبارات الاّ أنه من الممكن حصرها في الخطوات الرئيسية الثلاث التالية:



وباختصار.. يجب تحديد الأهداف التي يؤمل بتحقيقها، ثم تحديد الوسائل التي سيتم بواسطتها تحقيق تلك الأهداف، وأخيراً.. التأكد فيما اذا كانت الأهداف قد تحققت فعلاً.

Stephen Issac and William Micheeal. Handbook In Research and Evaluation, Edits Publishers, Sand Digeo, California 1982. P:4.

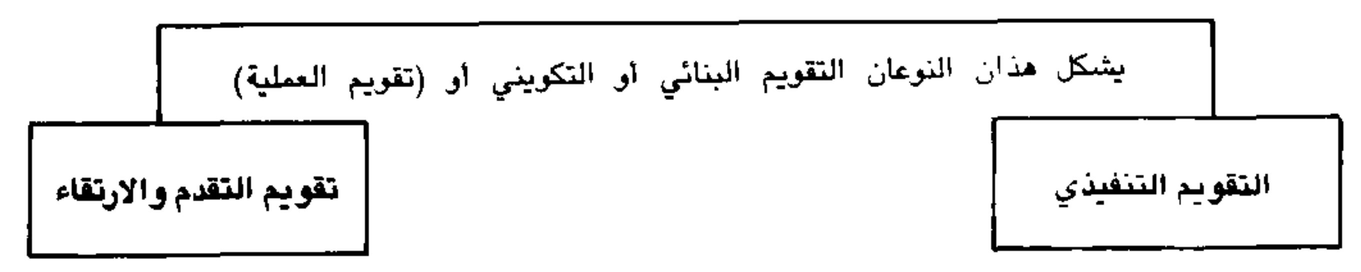
وعندما تزداد عملية تقويم البرنامج التدريبي تعقيداً، فإنه يمكن اضافة خطوات أخرى الى الخطوات الثلاث السابقة.. ويمكن استخدام النموذج التالي بسعة انتشاره:

تقديـــر الحاجـــات

يمكن تعريف الحاجة بأنها التفاوت بين ماهو كائن وبين ما يجب أن يكون.. وعندما يتم تحديد الحاجات، يجب أن ترتب حسب الأولوية. لأنها تعتبر الأساس في وضع أهداف البرنامج التدريبي.

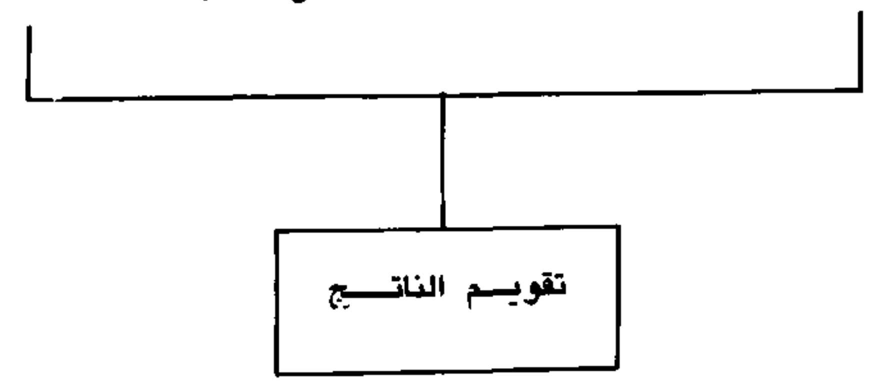
تخطيط البرنامج التدريبي

يتم استنتاج أهداف محددة وقابلة للقياس للبرنامج، وتوضع خطة تتضمن الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، كما يتم تحديد اجراءات واستراتيجيات ونشاطات البرنامج التدريبي.



يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع.. وهكذا يتم التحقيق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم، أو اجراء التعديلات المناسبة عليه.

تتم مراقبة مؤشرات التقدم لتحقيق الأهداف، ويمكن اجراء بعض التعديلات لتصحيح مسار البرنامج ومطابقته للاهداف.



تمثل هذه الخطوة المرحلة الختامية للتقويم حيث يتم التعرف فيما اذا تم تحقيق الأهداف أم لا.. كما تتضمن هذه المرحلة عادة، تحليلاً لمظاهرة قوة وضعف البرنامج التدريبي. مع وضع توصيات لإجراء التعديلات مستقبلاً.. اذا كان ذلك مناسباً

Marvin C. Alkin, A Theory of Evaluation, Center for the Study of Evaluation, UCLA Graduate School of Education, Los Angelos, California, August, 1971.

ثانياً: تحديد معايير التقويم:

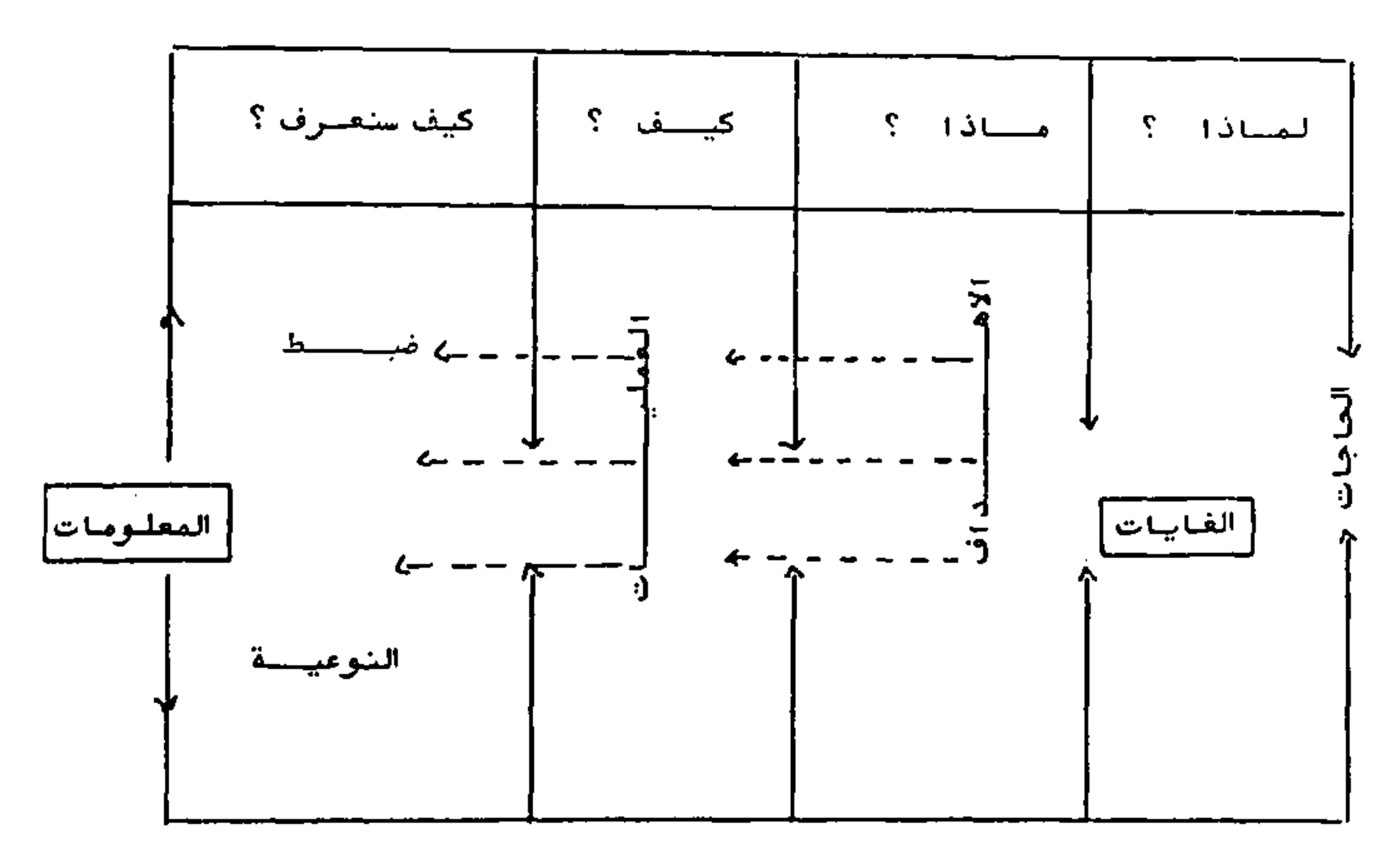
يرتبط تحديد المعايير بالجزء الأول من السؤال، كيف تعرف؟ كيف أنك استطعت تحقيق أو حصلت على تقدم تجاه هدفك؟ وتشير المعايير الى القيم الأكثر أهمية في اصدار الحكم حول برنامج ما أو اجراء معين، وعلى سبيل المثال لنفرض أن هدفك هو الذهاب الى العقبة في أول وقت ممكن وبأرخص ثمن، ويجب عليك اتخاذ قرار بكيفية السفر.. مشياً على الأقدام، بالسيارة، بالحافلة، بالطائرة، على ظهر بعير.. وغير ذلك.. وهكذا فإن المعيارين الرئيسيين اللذين على أساسهما ستتخذ قرارك هما الزمن والتكاليف، ومع ذلك فإن أهمية هذين المعيارين يجب أن تدرس بكل عناية: فالسفر بالطائرة هو الأقصر في الوقت، لكنه الأغلى، وربما يكون المشي هو الأقل تكلفة، لكنه الأكثر مضيعة للوقت، ومن الممكن أن تكون هناك معايير أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل: السهولة واليسر، أحوال الطريق، مواعيد سفر الحافلات والطائرات.. وغير ذلك.. لكن النقطة الهامة تتمثل في أنه يجب اتخاذ قرار على أساس المعايير بالنسبة للشخص نفسه.

هذا.. ويمكن للمعايير أو اجراءات المعايير أن تأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة حسب قيم أولئك الذين لهم علاقة مباشرة بتقويم برنامج ما أو اجراء معين، كما يمكن أن تتضمن نتائج اختبار، قياس اتجاهات، آراء مجموعة من الناس، عدداً من التفاعلات بين المعلم وتلاميذه خلال حصة دراسية معينة، عدد التلاميذ الذين حصلوا على وظيفة في مجال تخصصهم، كلفة الطالب.. وغير ذلك.. الّا أن المعايير التي يتم اختيارها يجب أن تعكس أهداف البرنامج، مثلاً: اذا كان البرنامج يهدف الى تحسين مهارات الكتابة الفنية، فإن المعايير التي يجب أن يقوم بها البرنامج يجب أن تعكس الكفاءة والفعالية في الكتابة الفنية، ومن المهم أن يتفق المؤيدون والمعارضون لبرنامج ما على المعايير التي يتم استخدامها في التقويم، لأن تلك المعايير تمثل الاجراءات التي تقاس بواسطتها مدى تحقق البرنامج أو المشروع.

الّا أن تحديد المعايير عملية صعبة نوعاً ما لكنها ذات قيمة اذا ما تم تنفيذها بدقة، كما يجب أن تفهم المعايير ومحدداتها بوضوح من قبل كافة المشاركين في الاجراءات التقويمية، ومن المفضل في العادة اشراك جميع أولئك الذين سيتأثرون بالتقويم عند عملية اختيار المعايير، رغم أن ذلك ليس سهلاً في كافة الأحوال.

اجراءات ضبط النوعية:

إن وضع معايير كافية ومناسبة هي الخطوة الأولى في تطوير طريقة لضبط النوعية للاجابة عن السؤال: كيف تعرف؟ ويمكن أن تتضح العملية في الرسم التوضيحي التالي وفي النموذج المرفق في نهاية هذا البحث:



وهناك أربع طرق أساسية للتأكد من النوعية أو ضبطها هي:

١ ـ تحديد المعايير الكافية والمناسبة.

٢ ـ ايجاد البدائل.

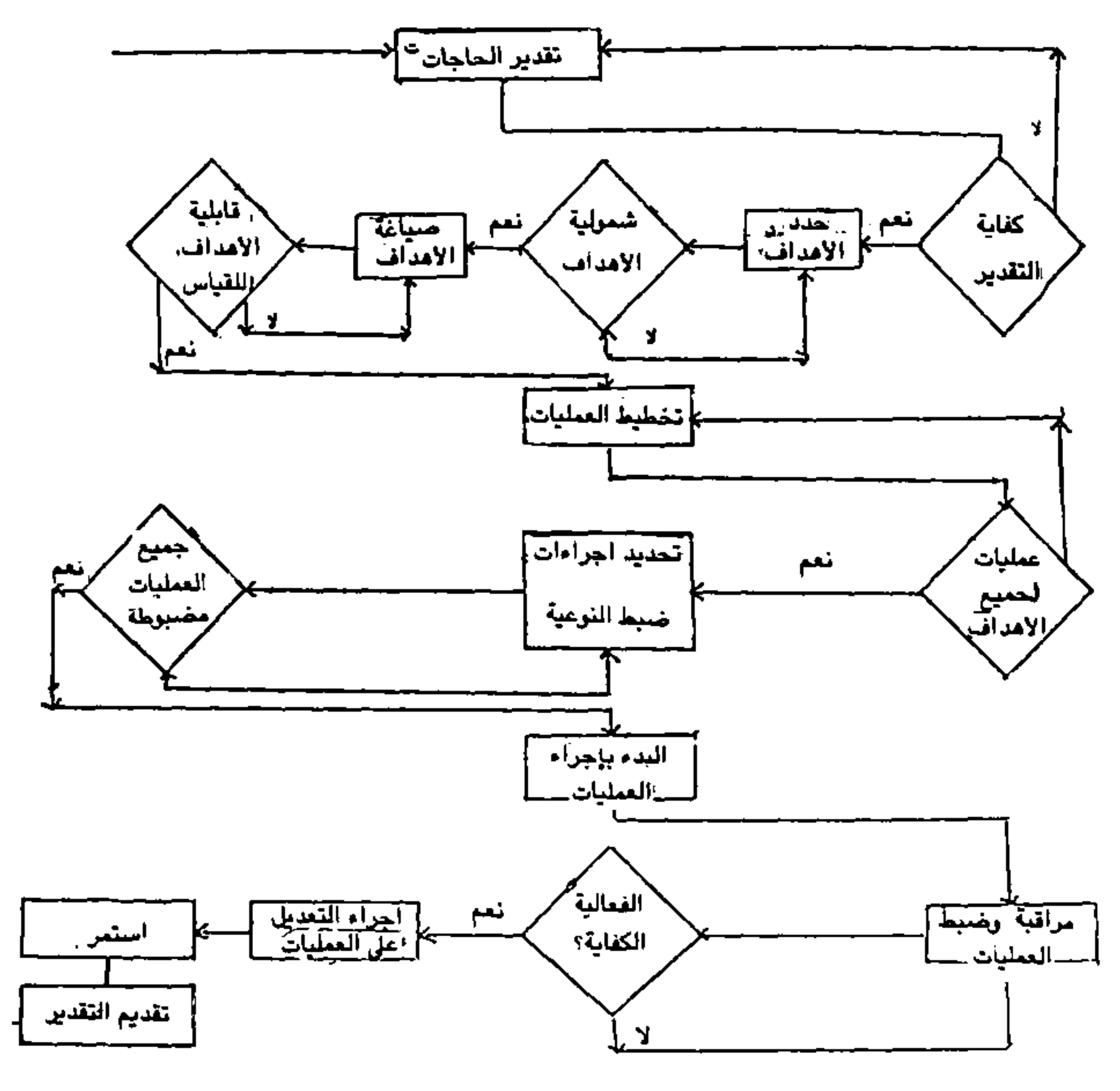
٣ ـ ممارسة الضبط الداخلي.

٤ ـ ممارسة الضبط الخارجي.

وفي كل من هذه الطرق فإنه من الضروري اجراء مقارنات مع بعض وسائل القياس التي تمثل ماذا يجب أن يكون؟ أو ماالذي سيحسن البرنامج أو الاجراء الحالي..؟ وعلى سبيل المثال: وفي استخدام المعايير.. فإنه من الضروري مراقبة أو (مقارنة) التقدم فيها، لأن المعايير هي المقاييس التي يتم بواسطتها تحديد التقدم، وفي عملية ايجاد البدائل فإن البدائل هي

القياس الذي بواسطته يتم اصدار الحكم على الاجراء الحالي، هل البدائل أفضل من الممارسات الحالية؟

أما ضبط النوعية الداخلي فهو محاولة للاجابة عن السؤال: كيف نفعل شيئاً ما؟ على أساس مستمر.. ومرة أخرى فإن الاجابة عن السؤال يجب أن تتم عن طريق الرجوع الى نموذج أو معايير أو بدائل مع مرور الزمن، ومن أكثر الوسائل ـ أهمية ـ التي غالباً ما يغفل عنها في الجهود التقويمية، هي تحليل التغييرات في متغير معين في الجهود التقويمية، هي تحليل التغييرات في متغير معين مع مرور الزمن، وتسمى هذه الوسيلة (تحليل التسلسل الزمني) حيث يتم قياس المتغير من فترة لأخرى ثم يتم تحليل النتائج لمعرفة فيما اذا كانت هناك مظاهر ايجابية أو سلبية في ذلك البرنامج أو المشروع.



خارطة توضيحية تبين موقع نشاطات ضبط النوعية المتعلقة بجميع فعاليات البرامج

ثالثاً: دور التقويم والمتابعة في التدريب الاداري:

العملية التدريبية ككل عملية انسانية ذات عوامل كثيرة متداخلة ومتغيرة، وكما هو الحال في معظم العلوم الاجتماعية التي تتداخل فيها العوامل والمؤثرات تداخلاً من شأنه أن يجعل التعرف على العلاقات والتفاعلات عملية بالغة الصعوبة.

وهنالك عدد من المبادىء والمرتكزات لابد من أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعمليات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب الاداري وهي:[٥]

١ ـ أن يكون التقويم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي وخلال تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء من تنفيذه.

٢ ـ أن يشمل التقويم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي من جميع جوانبه الادارية والفنية والمالية وأن يغطي التقويم خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي كما يجب أن يشمل التقويم النواحي الادارية للبرنامج من حيث اختيار المشرف الاداري والمشرف العلمي على البرنامج واختيار المركز التدريبي ومدى توافر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية وقاعات التدريب والمشاغل وغرف المحاضرات والمناقشة.. وغيرها.. كما يجب أن يغطي التقويم النواحي المالية اللازمة والميزانية المقررة للبرنامج التدريبي ومدى كفايتها لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

٣ ـ أن يشمل التقويم البرنامج التدريبي ذاته من حيث محتواه ومادته وخططه وموعده ومدته

٤ ـ أن يمتد التقويم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلاً على المتدربين أنفسهم من حيث مدى قدرة البرنامج على اكساب المتدربين الكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم.

٥ ـ أن يتم تقويم البرنامج التدريبي عن طريق استخدام أدوات ووسائط تقويمية متعددة من من مثل الاستبيانات والملاحظات والاختبارات والمقابلات ودراسات الحالة وتحليل المشكلات.. وغير ذلك.

٦ ـ أن يشترك في عملية تقويم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين ومتدربين وأرباب عمل.. وغيرهم.

٧ ـ أن يكون التقويم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين وأن يسعى التقويم لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

٨ ـ أن تتم عمليات المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين والتي تقررها طبيعة الأدوار والوظائف التي يؤدونها في المؤسسات أو الشركات أو المصانع التي يعملون فيها

٩ ـ أن يتم اعتماد المنحى المبني على نظرية النظم في عملية تقويم ومتابعة البرنامج التدريبي، هذا المنحى الذي ينظر الى عملية التدريب نظرة كلية شمولية، وبالتالي فإن عملية تقويم ومتابعة البرنامج التدريبي يجب أن تتم بشكل كلي ومتكامل وشمولي بحيث تغطي جميع عناصر هذا البرنامج من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وان يتم اعتماد التغذية الراجعة كعنصر أساسي من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج التدريبي وتوجيهه ضمن مساره المقرر الذي يحقق الأهداف الموضوعة له.

اهداف تقويم ومتابعة برامج التدريب الاداري:

التدريب الاداري نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات عند المتدربين تتناول معلوماتهم وسلوكهم وأدائهم واتجاهاتهم بكفاءة وفعالية انتاجية عالية.. واذا لم ينجح التدريب في احداث هذه التغييرات فإنه يصبح جهداً ووقتاً ضائعين واستثماراً ليس له عائد أو مردود.. وان الحرص على تحقيق أهداف التدريب يتطلب القيام بعمليات التقويم والمتابعة للنشاطات التدريبية للتأكد من أنها تسير في مسارها المرسوم لها، وان انجازاتها تتم في حدود التوقيتات المقدرة لها، مع اكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف والثغرات التي تخللت مرحلة التنفيذ لتداركها، ومما يجدر ذكره هنا أن عمليات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب الاداري عمليات متلازمة تهدفان أساساً الى الارتقاء بالعملية التدريبية وتطويرها وتهدفان الى تحقيق مايلي:

١ - التعرف على مقدار ماتم انجازه من خطة التدريب وماتم تحقيقه من أهدافها.
٢ - قياس مدى فعالية البرامج التدريبية وأساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
٣ - تقدير مدى ما وصل اليه المتدربون من كفاءة والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب مع قياس كفاءة المدربين ومدى صلاحيتهم لمارسة العمل التدريبي.
٤ - مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي تم انفاقها على البرنامج التدريبي (حساب الكلفة/ الفعالية).

رابعاً: مجالات التقويم والمتابعة في التدريب الاداري:

إن عمليات التقويم والمتابعة في التدريب الاداري يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات عمليات التدريب وبشكل أساسي لابد من أن تغطي المجالات التالية:

١ - تقويم ومتابعة البرامج التدريبية
٢ - تقويم ومتابعة المدربين.
٣ - تقويم ومتابعة المتدربين.

١ - تقويم ومتابعة البرامج التدريبية:

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها.. وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي:

أ - تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي ومدى قدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها.
ب - تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق الخطة المرسومة له.
جـ - تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف التي وضع البرنامج التدريبي من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية وبالتالي ابراز ما حققه من فائدة مقارنة بالكلفة المالية التي تم انفاقها على البرنامج التدريبي.

٢ ـ تقويم ومتابعة المدربين:

إن المدربين هم الدعامات الرئيسية التي يستند اليها برنامج التدريب الاداري، وأن أي قصور في امكاناتهم أو قدراتهم أو أدائهم وكفاياتهم يمثل خطراً بالغاً تنعكس آثاره على المستوى العام للتدريب وفعاليته وكفاءته.. وعلى هذا الأساس لابد من بذل الجهود والعناية الفائقة بإعداد المدربين إعداداً سليماً وتزويدهم بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للاطّلاع بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم ومتابعة البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، اذ أنه لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في اعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه ويلبي الاحتياجات التدريبية التي صمم لتلبيتها اذا ما عهد به الى مدربين ليست لديهم القدرات والمهارات والكفايات التخصصية والخبرة العلمية والعملية والالمام الكامل بأساليب وتقنيات واستراتيجيات التدريب.

٣ ـ تقويم ومتابعة المتدربين:

المتدربون هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تدريبي، فالبيئة التدريبية والأجهزة الادارية والمدربون والامكانات المادية والأجهزة والمواد التدريبية ماهي الاّ عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي.. كل ذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها لدى مجتمع المتدربين.. ولذلك كانت عمليات التقويم والمتابعة المستمرة للسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وبعد عودتهم الى مواقع العمل التي يلتحقون بها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وبالتالي هي المقياس للحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.[٦]

الهوامـــــــش

1 Dloom, B. S. Handbook on Fromative and summative and summative Evaluation of Student Learning, New York, Mc Graw Hill, 1971.

2 -Stufflebeam, Daniel L. Educational Evaluation and Decision Making, Itasca, IL: F E. Peacock Publishers, Inc. 1971.

3 Sanders and Cunningham, A Structure for formative Evaluation in Product development, Review of Educational development, Review of Educational, Research 34.

4 Roger Couvent, The Evaluation of Literacy Programmes Paris, UNISCO, 1979.

5 Dugan Laird, Approaches to Training and Development, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1982.

6- Training and Development Journal, Techniques for Evaluating Training, Programs, June. 1979.

المراجـــــع

1 Bloom, B. S. Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning, New York, Mc Graw Hill, 1971.

2 Stufflebeam, Daniel L. Educational Evaluation and Decision Making, Itasca, IL: F. E. Peacock Publishers, Inc. 1971.

3 Sanders and Cunninghar, A Structure for formative Evaluation in Product Development, Review of Dducational Research, 34. (2).

4 Roger Couvert, The Evaluation of Literacy Programmes Paris, UNESCO 1979.

5 - Stephe Issac ans William Michael, Handbook in Research and Èvaluation, Edits Publishers, Sand Diago California, 1982.

6 - Marvin C. Alkin, A Theory or Evaluation, Centre for the Study of Evaluation UCLA Graduate School of Education-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1982.

8 Ronald I. Ribler, Training Development Guide, Reston Publishing Company, Mssachusetts, 1982.

9 Training and Devèlopment Journal, Techniques for Evaluating Training Programs, June 1979.

10 B. R. Worthen and james R. Sanders, Educational Evaluation: Thepry and Practice. Worthington, Ohio: Charles A. jones 1973.

أساليب تدريب القائد الأمني
لتنمية مهارة الاستماع

اللواء الدكتور محمد حسين خليل(*)

المقدمـــــة:

تحظى عملية اعداد رجل الأمن ،وبصفة خاصة، القائد الأمني بعناية فائقة، ومن بين ما يجب أن تركز عليه عملية الاعداد هي اكساب القائد الأمني مهارات الاتصال الشفهي بالآخرين، حيث أن عمل رجل الأمن يتطلب بالدرجة الأولى مواجهة جمهوره وجهاً لوجه سواء داخل جهاز الأمن أو خارجه

وتعتبر مهارة الاستماع للآخرين احدى مهارات الاتصال الشفهي والتي تساعد رجل الأمن في الحصول على معلومات وفيرة وجيدة من الغير، تساعده على أداء عمله في مجال مكافحة الجريمة وجمع التحريات اللازمة للكشف عنها.

وتظهر أهمية مهارة الاستماع فيما تشغله من حيز كبير فيما يجريه الفرد من اتصالات بأنواعها المختلفة، فالاستماع للآخرين يمثل ٤٥٪ من هذه الأنشطة. بينما يمثل الحديث أو التكلم ٣٠٪ والقراءة ١٦٪ والكتابة ٩٪.(١)

كما تظهر هذه الأهمية فيما ورد من أقوال وعبارات مأثورة سيرد ذكرها فيما بعد، ومن بينها «من ينصت كثيراً يعلم كثيراً» وكل فرد يتعلم كيف يتكلم ولكن لا يتعلم كيف يستمع للآخرين.. وقد يسهل تعلم مهارة الاستماع ولكن يصعب جعلها عادة سلوكية

وتبرز هذه الأهمية في أنها الوسيلة الفعالة لتفهم ما يقال في المحافظة الشفهية لصعوبة استرجاع ماقيل، وربما يقتصر الأمر على تسجيل بعض النقاط المختصرة عما دار، بل ان تسجيل الحديث لن يسمح بالتعرف على شعور المتكلم ومالم يقله صراحة، وهو أمر هام في عملية تقويم المعلومات.

ويقصد بالاستماع سماع مايقوله الغير بانتباه وتفهم ما تضمنته هذه الأقوال من

(*) مساعد مدير كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

كلمات وعبارات، وكذلك الوقوف على شعور المتحدث والى ما لا يقال صراحة بل ضمنياً.

من ذلك يتضح أن هناك اختلافاً بين السمع والاستماع، فالسمع يمثل أحد مراحل الاستماع، حيث تصاحبه عمليات فهم لمعاني الكلمات واحساس بمشاعر المتكلم.

وتوصف العلاقة بين التدريب ومهارة الاستماع بأنها علاقة بين وسيلة لتحقيق هدف، فعن طريق التدريب وما يشمله من أساليب وبرامج يمكن تنمية هذه المهارة، من خلال المحافظة على العادات الحسنة ومحاولة التخلص أو الحد من العادات السيئة التي تؤثر بالسلب في كفاءة هذه المهارة.

وعلى ذلك فدراسة الموضوع تضمنت تناول مايلي من النقاط:

أولاً: التعريف بالتدريب والاستماع.

ثانياً: عناصر مهارة الاستماع

ثالثاً: الأساليب التدريبية لتنمية مهارة الاستماع.

رابعاً: تطبيقـــــات.

أولاً: التعريف بالتدريب والاستماع:

قبل استعراض أسس التدريب لتنمية أو اكتساب مهارة الاستماع الى الآخرين فإن الأمر يتطلب التعرف على ماهية كل من التدريب والاستماع، ثم تحديد العلاقة بينهما، ثم ايضاح مدى أهمية مهارة الاستماع في العمل الأمني.

ماهية التدريب:

يختلف المقصود من التدريب باختلاف الزاوية التي يتم التركيز عليها، ولكنه في حقيقته وسيلة لانجاز أهداف مميزة في مجال الأنشطة المتصلة بتنشئة الفرد وتعليمه وتثقيفه، فالتدريب نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية والمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الآداء وطرق العمل والسلوك وكذا الاتجاهات.(٢)

وعلى ذلك.. فالتدريب وسيلة لإحداث تنمية في قدرات أو مهارات الأفراد يستلزمها أداء ما يناط بهم من أعمال، وتنقسم هذه المهارات أساساً الى مهارات فنية وسلوكية، وتتسم

المهارات السلوكية بأهمية نسبية مقارنة بالمهارات الفنية، وبصفة خاصة في مجال الخدمات التي تقدم الى جمهور عريض ذي خصائص مختلفة من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، كما تظهر هذه الأهمية النسبية في المستوى القيادي عنها في المستويات التنظيمية الأخرى، كما أنها تبرز أيضاً بصورة واضحة في خدمة الأمن التي تتواجد في كل مكان تدب فيه حياة، وفي عمل مستمر على مدار اليوم.

والخلاصة أن التدريب يهدف من بين مايهدف الى التأثير في سلوك المتدربين وتشكيله باكسابهم أنماط سلوكية جديدة أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، مع التخلص أو الحد من تأثير ماهو سلبي منها.

ماهية الاستماع:

يمثل حسن الاستماع الى الآخرين احدى المهارات السلوكية لانجاح عملية الاتصال الشفهي بهم، بغية تلقي المعلومات الكافية والمناسبة.

ويقصد بالاستماع الانصات الى الآخرين واتاحة الفرصة لهم في الاسترسال في القول وافراغ مافي جعبتهم من معلومات، واكتساب هذه المهارة ليس بالمهمة السهلة فهي تتطلب كبح جماح النفس البشرية ورغبتها في المقاطعة المستمرة، ويكون ذلك من خلال تنمية القدرة على الانصات بالتدريب، بحيث نصبح مستمعين ممتازين وأن نستمر في الاستماع كلما نازعتنا الرغبة في المقاطعة

ان من ينصت يعلم كثيراً ومن يعلم كثيراً تصبح لديه حقائق أوفر لاتخاذ قرارات أفضل.[٣]

فالاستماع هو في جوهره نشاط ارادي يهدف الى فهم معاني كلمات وعبارات وأفكار ومشاعر المتكلم، وتقويم واستيعاب مضمون رسالته، فكل شخص يتعلم كيف يتكلم ولكنه لا يتعلم كيف ينصت الى الآخرين.[٤] وهو نشاط متعمد وليس تلقائياً ويمثل احدى المهارات الهامة للاتصال وهو نشاط استقبالي أو تقبلي للأفكار والمقترحات والمعلومات التي يدلي بها المتكلم.[٥]

ان الاتصال والانصات توأمان ولا يعني الانصات مجرد عدم الكلام، بل انه نشاط

وتجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله.[٦]

وبعد التعرف على ماهية الاستماع من التعريفات المختلفة، يمكننا أن نقرر بوضوح أن الاستماع يختلف عن السمع، فالسمع نشاط لا ارادي يتم بصفة تلقائية مثل التنفس فنحن نسمع الأصوات سواء في اليقظة أو النوم أو المشي، بينما الاستماع نشاط ارادي يتم في حالة اليقظة والانتباه لأنه يصاحبه عملية فهم[٧] ولأنه يهدف الى الاستماع الى أصوات أو كلام معين يثير اهتمامنا ويتعلق بشيء نرغب في معرفته والحصول على معلومات بشأنه

ان السمع على خلاف الاستماع نشاط لا يحتاج الى تنبيه، فسماع الكلمات كما يقال يتم بطريقة تلقائية عن طريق مكونات الاذن الداخلية والخارجية، بينما الاستماع عادة يتطلب نشاطاً ارادياً لاكتسابها.[٨]

ان السمع عملية فسيولوجية تتحول الطاقة فيها من شكل الى آخر من موجات صوت في الهواء الى ذبذبات في الأذن الى موجات كيميائية كهربائية بالأذن الوسطى، بينما الاستماع عملية نفسية تهدف الى التعرف على المعنى المقصود مما سمعناه ونفهمه، اي أن الاستماع هو في حقيقته مهارة الفهم والتي تحدث نتيجة الجمع بين الأصوات الدالة على الكلام ومعانيها.[٩]

نخلص مما سبق الى أن الاستماع يمثل احدى مهارات الاتصال الشفهي الذي يتم بالكلام بين المتصل والمتصل به، وهو في حقيقته مهارة سلوكية تتطلب من الفرد أن يبذل جهداً من ناحيته لاكتسابها من خلال تلقي برامج تدريبية معينة، حتى تصبح عند ممارستها بمثابة عادة.

ويصاحب عملية الاستماع وفي نفس الوقت عمليات أخرى تتعلق بالفهم الجيد لمعاني الكلمات والمشاعر والأفكار والتي يدلي بها المتحدث وهذا ما يميز عملية الاستماع عن عملية السمع ويجعلها مختلفة عنها.

العلاقة بين التدريب ومهارة الاستماع:

بعد أن تعرفنا على ماهية كل من التدريب والاستماع يثور التساؤل عن العلاقة بينهما، والاجابة ببساطة علاقة وسيلة بهدف معين، فالتدريب هو الوسيلة العلمية لتنمية أو اكساب الفرد مهارة الاستماع كمهارة سلوكية لازمة لانجاز مهام القائد بنجاح، فعن طريقها يستطيع

القائد أن يزيد من تدفق المعلومات الى أعلى. بحيث يحصل على أكبر قدر من المعلومات المناسبة والكافية والتي على أساسها يصدر قرارات تتصف بالرشد والفاعلية.

ويهدف التدريب أيضاً الى جعل ممارسة الاستماع كعادة هادفة، مع تنمية العادات الأخرى الحسنة التي تزيد من فاعلية هذه المهارة، ومحاولة التخلص أو الحد من العادات السيئة التي تعوق الحصول على المعلومات الوفيرة والمناسبة

فإذا كان علاج ما يعتري السمع من ضعف يكون من خلال تركيب أجهزة تعويضية، فإن علاج ما يعتري مهارة الاستماع من نقص يكون من خلال التدريب وما يشمله من برامج لتنمية هذه المهارة.

اهمية مهارة الاستماع في العمل الأمني:

تبرز أهمية الاستماع بالنسبة للعمل الأمني فيما يتطلبه هذا العمل من ضرورة الحصول على كم وافر ومناسب من المعلومات من الجمهور الذي يتعامل مع أجهزة الأمن المختلفة، سواء أكان هذا الجمهور من الشهود أم المبلغين أو المتهمين.

ذلك أن استماع رجل الأمن للمتعاملين معه يؤدي بلاشك الى حثهم على عرض كل مالديهم من المعلومات والتي تفيد في الكشف عن غموض ما يقع من جرائم أو أحداث.

كما أن حسن استماع رجل الأمن لشكاوى الجمهور واتاحة الفرصة لهم كاملة للادلاء بتفصيلات شكراهم، والافضاء بما يهمهم ويقلقهم يؤدي الى راحتهم نفسياً حتى ولو لم تتم ازالة أسباب الشكوى في حينه، ويمثل ذلك أهمية بالغة في تحسين العلاقة بين رجل الأمن والجمهور وكسب تعاونه لتواجده في كل مكان وزمان، وبالتالي يشهد أو يستمع الى معلومات تفيد رجل الأمن في الكشف عن الجرائم وما يجريه من تحريات.

ومن ناحية أخرى.. فإن حسن استماع رجل الأمن كقائد لمرؤوسيه يؤدي الى الفهم الواضح لما يقلقهم من مشكلات سواء أكانت شخصية أم متعلقة بالعمل، والتعرف على مقترحاتهم وآرائهم، اذ أن حل هذه المشكلات والاستجابة للمناسب من هذه المقترحات والآراء بعد استيعابها تماماً يؤدي الى نجاح القائد في انجاز مهامه والتي تتعلق بالمتابعة والاستفادة من التغذية العكسية وتحسين العلاقات الانسانية مع المرؤوسين.

فجهاز الأمن هو في واقع الأمر بمثابة شبكة كبيرة من الاتصالات وأن زيادة تدفق المعلومات عن المشكلات والظروف المحيطة تؤدي الى حسن اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الجرائم والكشف عنها، ويعتبر حسن الاستماع الى الآخرين من أفضل الوسائل التي تحقق هذا التدفق وخاصة الشهود.[١٠]

وفي جميع الأحوال فإن حسن استماع رجل الأمن للآخرين يؤدي الى تحسين وترشيد ما يتخذ من قرارات نتيجة تدفق المعلومات وتحسين مستوى الآداء ورفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي أو الخارجي لأجهزة الأمن المختلفة

ثانياً: عناصر مهارة الاستماع:

لكي ينجح التدريب في تنمية مهارة الاستماع أو اكسابها للفرد المتدرب يجب التعرف على عناصر هذه المهارة حتى يمكن للتدريب من خلال برامجه المختلفة التركيز على هذه العناصر.

ان الاستماع كإحدى مهارات الاتصال الشفهي هو فن ونظام له عناصره وقواعده التي تحكم كل عنصر من هذه العناصر، ويتعين على كل رجل ادارة تعلمها واجادتها والسيطرة عليها بقدر من اليقظة والتحكم الذهني والعاطفي والسلوكي.

وتشمل هذه العناصر مايلي:

١ ـ السلوك اليقظ والمتنبه.

٢ ـ محاولة تعظيم حجم المعلومات كماً وكيفاً

٣ ـ استخدام التعبيرات والإيماءات المشجعة.

٤ ـ الانهاء السليم للاتصال.

١ ـ السلوك اليقظ والمتنبه:

يتطلب الاستماع من المستمع اليقظة والانتباه[١١] لما يقال وما لا يقال من المتكلم[١٢] ولكن ليس لدرجة التوتر أو الانفعالات أو الإثارة ويساعد على تحقيق هذه اليقظة مايلي:[١٣]

ـ الحرص على النظر المتواصل الى المتحدث في حدود ٧٠ أو ٨٠٪ فقط من الوقت المتاح، اذ أن تجاوز هذه النسبة يؤدي الى شعور المتكلم بعدم الارتياح والارتباك.

- المحافظة على الوضع السليم لجسم المستمع وذلك بأن يكون مواجهاً لشخص المتكلم مع الايماء المنتظم واستخدام عضلات الوجه للتعبير عن الاهتمام والتعاطف والفهم، وكذلك الجلوس بطريقة تعكس الهدوء والاتزان ولكن ليس الى درجة الترهل أو الكسل، مع وضع الكوعين على المنضدة والذقن على اليدين أثناء النظر مباشرة الى المتكلم.
- ايقاف ما من شأنه الهاء المتكلم عن الاسترسال في الحديث مثل المكالمات الهاتفية، أو الاضاءة المباشرة أو مداومة النظر الى ساعة اليد، أو الهرش في الجلد أو الخربشة بالأظافر، أو التنشق، أو التغيير المستمر لوضع الجلوس.
- تجنب أحلام اليقظة والتي تعني أن يتخذ المستمع لوضع الاستماع ظاهرياً، بينما عقله يتجول ويفكر في موضوعات أخرى، وترجع هذه العادة أساساً في رأي خبراء الاستماع الى أن عقل المستمع يعمل بسرعة أكبر من سرعة المتكلم، فمعظم الناس يتكلمون عادة بسرعة ١٢٥ كلمة في الدقيقة أثناء المحادثة، بينما يمكن للعقل أن يستمع ويفهم حتى ٤٠٠ كلمة في الدقيقة، وتحدث أحلام اليقظة أثناء الفجوة التي بين سرعة الكلام وسرعة الاستماع أو الفهم، وعلى المستمع الجيد استغلال هذه الفجوة أو الفترة الزمنية في شيء مفيد مثل مراجعة ماقيل بالفعل أو التنبؤ بما سينتهي اليه المتكلم من نتائج.[١٤]

٢ - تعظيم حجم المعلومات:

ويقوم هذا العنصر على محاولة المستمع الحصول على أكبر قدر من المعلومات سواء من حيث الكم أو الوفرة أو النوع، بحيث تكون شاملة للوقائع والبيانات والظروف المحيطة ومايقال ولا يقال، ولن يتأتى ذلك الآ بإتاحة الوقت الكافي للمتكلم لكي يفرغ مافي جعبته

ويساعد على تحقيق ذلك مايلي:[١٥]

- دعوة المتحدث للكلام وتشجيعه على ذلك مثل أحب أن أستمع الى كل التفصيلات.. أحب أن أستمع لرأيك مفصلاً
- مراعاة الآ يقتصر الاستماع على المعلومات والبيانات، بل يجب أن يمتد الى ملاحظة نغمة الصوت واختيار الكلمات وأسلوب الحديث وطريقة نقله وشخصية المتكلم[١٦] ومشاعره واتجاهاته.[١٧]

- مراعاة أن يكون الاستماع دقيقاً وواعياً، ويتأتى ذلك من تحديد المستمع لما يريد سماعه، وكذلك تحديد ما يريد المتكلم الاخبار به، مع الانتباه لمشاكل وتأثير العواطف والدعاية والتحامل والمبالغة (١٨)
- استخدام النوع المناسب من الأسئلة بغية الحصول على معلومات وفيرة وجيدة، وتتمثل أنواع الأسئلة والاستفسار فيمايلي:(١٩)

* الأسئلة المفتوحة وهي لا تتطلب الاجابة عليها بكلمة نعم أو لا.. بل تتيح للمتكلم الاسهاب في عرض وتوضيح مالديه من معلومات، مثل أخبرني ماهي وجهة نظرك؟ وضح لي ما تقصده؟
* أسئلة موجهة وتهدف الى الحصول على اجابات مرغوبة مثل ألا تشك أن هذا الحل من الممكن تطبيقه.؟
* الأسئلة الافتراضية وتهدف الى التعرف على أسلوب المتكلم والوقوف على سمات شخصية المتكلم ورأيه مسبقاً والحكم على مدى موضوعيته ومدى ادراكه وتفهمه للأمور ذات الشأن.

ومن أمثلة هذه الأسئلة لنفرض أنك رُقّيت الى رتبة اللواء أو عينت مديراً لجهة ما فماهي مقترحاتك لتقليل حدة مشكلة معينة.. ولكن يراعى الحذر عند توجيه مثل هذه الأسئلة لما توحي به لدى المتكلم بوجود نية لترقيته أو تعيينه في منصب كبير. وقد لا يكون ذلك حقيقياً وبالتالي لا يحدث، الأمر الذي يصيبه بخيبة الأمل.

* الأسئلة العاكسة ويهدف هذا النوع من الأسئلة الى التعرف على المعنى غير الظاهر والذي لم يعبر عنه صراحة بالألفاظ، وتساعد هذه الأسئلة على تبادل الحديث ومن أمثلة هذه الأسئلة اذاً أنت فعلاً غاضب من شيء أو شخص معين.

٣ - استخدام التعبيرات والايماءات المشجعة:

وتهدف هذه التعبيرات والايماءات الى تقليل عوائق الاتصال الشفهي والى أن يتم على أفضل صورة من الفاعلية والكفاءة.

ويقصد بالتعبيرات المشجعة العبارات اللفظية التي تدل على تفهم المستمع لكلام

المتحدث، ومن أمثلتها أن يعيد المستمع ما عرضه المتكلم من أفكار ومعلومات وليس مشاعره، بألفاظ أخرى وكذلك عبارته التي تعكس الحالة المزاجية وخاصة الحادة منها كالغضب أو الاحباط أو الشك (مثل يبدو لي أنك غاضب أو غير متيقن من هذا الموضوع).[٢٠]

كما يقصد بالإيماءات المشجعة استخدام لغة الجسم أو عضلات الوجه في الوقت المناسب بحيث يعكس اهتمام مشاعر المستمع حيال مايقوله من اعجاب وتقدير

٤ - الانهاء السليم للاتصال:

يتطلب الإنهاء السليم للاتصال الشفهي ضرورة قيام المستمع بتلخيص المعلومات التي ادلى بها المتكلم، وذلك بألفاظ وصياغة جديدة وفي نقاط محددة ومركزة ومختصرة.

كما يتطلب هذا الانهاء أن يتم في الوقت المناسب حيث يكون من الواضح أن المتكلم قد فرغ بالفعل من عرض أفكاره أو ليس هناك جديد يمكن أن يضيفه، أو حينما تظهر من المتكلم مشاعر التحدي أو العداء.[٢١]

ثالثاً: الأساليب التدريبية لتنمية مهارة الاستماع:

يهدف التدريب في هذا المجال الى تنمية مهارة الاستماع لدى الفرد المتدرب حتى تكون بمثابة عادة أو نمط سلوكي معتاد له، وذلك من خلال المحافظة على استمرار العادات الحسنة لدى المستمع والتي تنمي هذه المهارة، أو محاولة اكسابه هذه العادات الحسنة، مع التخلص أو الحد من العادات السيئة والتي تعوق فاعلية هذه المهارة للحصول على معلومات وفيرة وجيدة.

ويكون تحقيق أهداف التدريب من خلال وضع خطة تتضمن المناسب من الوسائل والأساليب التدريبية الفنية والتي تعتبر بمثابة أسس عامة يجب مراعاتها في هذا المجال.. وتتمثل هذه الأساليب فيمايلي:

١ - الاختبارات القياسية:

تهدف هذه الاختبارات الى قياس مدى مهارة الاستماع لدى المتدرب[٢٢] وتجري هذه الاختبارات في بداية الدورة التدريبية وفي نهايتها، وذلك لتحديد مدى حاجة المتدرب لهذه

الدورات ونوعيتها وكذلك الوقوف على مدى تقدمه عند نهايتها.

وتتكون هذه الاختبارات من مجموعتين من الأسئلة يطلب من المتدرب الاجابة عليها، ثم يجري تقويم لهذه الاجابات لتحديد مدى مهارته تمهيداً لاشراكه في البرامج المناسبة والتي تعالج أوجه النقص في هذه المهارة، وتتمثل المجموعتان من الأسئلة فيمايلي:[٢٢]

المجموعة الأولى:

وتتكون من سبعة أسئلة يقدر في حالة الاجابة عليها (نعم) بعشر درجات (+ ١٠) وهي:

- هل سبق لك أن اتصلت وجهاً لوجه مع مرؤوسيك للتعرف على أهدافهم ووجهات نظرهم؟
- هل تجتمع دورياً بمرؤوسيك لمناقشة مقترحاتهم؟
- هل تستخدم قنوات الاتصال التي يفضلها مرؤوسيك عند اتصالك بهم؟
- هل تتأكد أن مساعديك يمررون الأفكار والمعلومات والمقترحات الى أعلى والى أسفل؟
- هل تسعى الى خلق مناخ ودي وهادىء عندما يحضر أحد مرؤوسيك لمقابلتك؟
- هل تتقبل ما يوجه اليك من مرؤوسيك من انتقادات؟
- هل دائماً تؤجل طلب أن يتوقف محدثك عن الكلام لحين الانتهاء من ايضاح وجهة نظرك له؟

المجموعة الثانية:

وتتكون من عشرة أسئلة يقدر في حالة الاجابة عليها بـ(نعم) بخصم خمس درجات (– ٥) وهي تتعلق بالفترة أو الوقت الذي نستمع فيه للآخرين وهذه الأسئلة هي:

- هل تسمح باستمرار باستقبال مكالمات هاتفية؟
- هل تكرر النظر الى ساعتك لمعرفة الوقت؟
- هل تثبت نظرك على الشخص الذي يتحدث معك؟
- في جلستك هل تميل الى الخلف أعلى الكرسي الذي تجلس عليه أو تنخفض الى أسفل الكرسي؟
- هل تسأل دائماً أسئلة غير مفتوحة تتطلب الاجابة عليها بكلمة «نعم أو لا»؟

ـ هل تعبث دائماً بشفتيك أو تزمهما؟
ـ هل تطوي أو تثني ذراعيك أثناء الحديث؟
ـ هل تكتب بانتظام مذكرات حرفية وتفصيلية عما يقوله محدثك؟
ـ هل ترى أن بعض الكلمات أو العبارات تضايقك الى حد الحيرة والالتهاء عن الحديث؟
ـ هل تستمع الى حد كبير لكل ما يقال من كلمات؟

التقويـــــم:

تجمع الدرجات الموجبة ثم تخصم منها الدرجات التي بالسالب فإذا كان الصافي مابين ٥٠ ـ ٧٠ درجة، فالمجيب مستمع جيد وبالتالي ليس في حاجة الى تلقي برامج تدريبية واذا كان صافي الدرجات مابين ٢٠ ـ ٢٩ درجة فمهارة الاستماع غير حسنة، وتحتاج الى مزيد من القراءة والتدريب، أما اذا وصل صافي الدرجات الى أقل من ٢٠ درجة فهذا يدل أن مهارة الاستماع غير حسنة ولا يصلح صاحبها للادارة أو الاتصال بالآخرين.

٢ ـ برامج لإعادة تشكيل سلوك المتدرب.. وتشمل:

أ ـ برامج للتخلص أو الحد من العادات السيئة التي تعوق حسن الاستماع الى الآخرين، وتتمثل هذه العادات السيئة فيمايلي:

ـ قامت مؤسسة Sperry Rend للهندسة والكمبيوتر بعمل حصر لهذه العادات السيئة فتبين أن عددها عشر هي.. اعتبار موضوع الحديث غير جذاب مقدماً، انتقاد طريقة وأسلوب المتكلم، التوتر أو الانفعال نتيجة لبعض كلمات المتحدث، تركيز الاستماع على الحقائق فقط دون المشاعر، محاولة اثبات كل ما يدور في المحادثة، الانتباه الظاهري للمتكلم، السماح بالتداخل والمقاطعات أثناء المحادثة، تجنب الاستماع الى الموضوعات الصعبة، السماح للكلمات الانفعالية تنشيء العداء الشخصي، عدم الاستفادة من سرعة تفكير المستمع.

ب ـ برامج لترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال مايلي:

ـ الاّ تكون على أساس التخمين مقدماً بما سيقال بدلاً من الاستماع لما سيقال بالفعل، أي أننا

نستمع لأنفسنا بدلاً من الاستماع الى الآخرين[٢٤]، وهذا ما يحدث كثيراً في العمل الأمني عندما يصدر رجل الأمن قراره ضد المتحدث معه كدفاع عن النفس وكرد فعل لأقوال ليس لها أساس الاّ التخمين المبكر والمتسرع.

- وبألاّ تكون دائماً على أساس معلومات مستمدة من المساعدين حيث تلاحظ كعادة سيئة توسع بعض القادة في تفويض مساعديهم للاستماع للآخرين بدلاً منهم[٢٥] وهذا ما يحدث في واقع الأمر بالنسبة لرجل الأمن وخاصة ضابط المباحث حيث يعتمد في اصدار قراراته وجمع تحرياته على معلومات مستمدة من مساعديه فوضهم للاستماع لآخرين.

جـ - برامج للتحكم الذهني والعاطفي: وتهدف هذه البرامج الى تنمية ضبط النفس لدى المتدرب بحيث يتجنب الانفعال السريع وكردّ فعل لكلمات معينة يدلي بها المتحدث أثناء المحادثة سواء أكان ذلك بحسن نية أو سوء نية، بغية الضغط على المستمع لاصدار قرار معين أو التوصل الى نتيجة معينة[٢٦] وهذا ما يحدث في العمل الأمني حيث يتعمد كثير من المتهمين أو المشتبه فيهم أو المبلغين اثارة رجل الأمن باستخدام الفاظ أو عبارات معينة استفزازية بقصد الحصول منه على قرار معين كرد فعل لهذا الانفعال قد يرتب المسئولية لرجل الأمن مثل اعتداء رجل الأمن على مثل هؤلاء المتهمين.

د - برامج لكيفية استخدام الإيماءات والعبارات المشجعة: وتهدف هذه البرامج الى التدريب على كيفية استخدام الايماءات المعبرة باستخدام بعض أجزاء الجسم مثل: الجوانب أو العيون أو تحريك الرأس للاشارة الى فهم المستمع لما يقال أو موافقته المبدئية.

أما بالنسبة لاستخدام العبارات فيكون ذلك عن طريق انتقاء الألفاظ والجمل الرقيقة التي تدعو المتكلم وتحثه لأن يدلي بجميع مالديه من معلومات على الوجه السابق ايضاحه.

هـ - برامج لكيفية فهم الشعور الباطني: وتهدف هذه البرامج الى تعليم المتدرب كيفية التعرف على شعور المتحدث، وما يقصده من وراء كلماته والتي لم يعبر عنها صراحة بل ضمنياً، ويمكن تنمية هذه القدرة من خلال استماع المتدرب الى متحدث بلغة أخرى غير لغته حتى يستطيع أن يركز كلماته وطريقة التعبير أو ايصال ما لديه من معلومات، بصرف النظر عن معرفة معنى الكلمات.[٢٧]

رابعاً: التطبيقـــــات:

تناولنا فيما سبق الأسس العامة لتنمية أو اكتساب مهارة الاستماع الى الآخرين، واستكمالاً للاستفادة من هذه الأسس، سنتناول في هذا المبحث ايضاح البعد التطبيقي لهذه الأسس في مجال العمل الأمني. وذلك بالإضافة الى الأمثلة التوضيحية التي سبق ذكرها.

يهدف الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ايضاح أساليب تحقيق المناخ المناسب لكي يتم استخدام مهارة الانصات بكفاءة وفاعلية ويتحقق ذلك من خلال حسن انتقاء العنصر البشر في مجالات العمل الأمني المختلفة كذلك تهيئة الظروف المحيطة بحيث لا تفوق عملية الاستماع أو الانصات من ناحية حسن التهوية والاضاءة وتجنب التدخلات بصورها المختلفة أثناء عملية الاستماع.. وفيمايلي نورد بعض التطبيقات.

١ ـ مكتب التحقيقات: يراعى مايلي:

- تخصيص حجرة مستقلة ويفضل أن يكون موقعها في مكان داخلي بعيد عن المدخل الرئيسي لمبنى الشرطة لتقليل فرصة دخول أي فرد أثناء التحقيق.
- مناسبة" الحجرة من حيث مساحتها المتوسطة، وتأثيثها المريح دون مغالاة في الترف أو في الخشونة والتقشف، وطلاء حوائطها بلون هادىء مثل الأبيض أو الرمادي أو الأخضر الفاتح، واضاءتها بطريق غير ساطعة أو مباشرة، وتهويتها بطريقة تسمح بتجديد الهواء والبعد عن الرطوبة.

كل ذلك يساعد على الشعور بالراحة النفسية وبالتالي الاسترسال في الإدلاء بالمعلومات دون تحفظ.

- تجنب وجود ما يشتت الانتباه الأمر الذي يؤثر في كم المعلومات وتدفقها مثل صورة أو تمثال غريب بالحجرة.
- تجنب حدوث تدخلات أثناء عملية الاستماع الى الآخرين مثل الهاتف. حتى يمكن تفادي تكرار أية مضايقات أو مقاطعات، فقد يطلب المتهم أو الشاهد السماح له باستعمال الهاتف مما يقطع عملية الاستماع وبالتالي تدفق المعلومات، ثم قد يلجأ أعوان المتهم في طلب المحقق هاتفياً من الخارج وابداء أعذار واهية أو استعلامات كاذبة أو التظاهر بأن الرقم خطأ وذلك

بغرض اتاحة الفرصة للمتهم للتفكير والتحفظ في الادلاء بمعلوماته.
- تجنب وجود أشخاص آخرين بحجرة التحقيقات حيث قد يمنع وجودهم من استرسال المتهم أو الشاهد في الادلاء بمعلوماته

٢ - المتهـــم:

ان حسن استخدام رجل الأمن لمهارة الاستماع مع المتهم، يمكنه بلاشك من الحصول على المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف، وذلك من خلال اتاحة الفرصة له كاملة للاسترسال في الإدلاء بأقواله وافراغ مافي جعبته من معلومات، وحسن استخدام توجيه الأسئلة المناسبة في التحقيق معه من حيث الأسلوب والوقت، وذلك على الوجه التالي:
- اختيار نوع الأسئلة المناسبة السابق ايضاحها.
- عدم الاندفاع في توجيه كم كبير من الأسئلة في فترة زمنية معينة ثم التوقف في فترة تالية، للتفكير في اسئلة تالية، حيث أن هذا التوقف غير مناسب ويتيح للمتهم اعادة ترتيب المعلومات لاخفاء الحقيقة، فلابد أن يحرص المحقق على تجنب التراكم الزمني للأسئلة وتوقفها اللهم الاّ للاستماع للمتهم أثناء الإدلاء بمعلوماته، وحثه على الاستمرار في ذلك دون توقف حتى لا يتمكن من صياغتها وترتيبها للايهام بمطابقتها للواقع على غير الحقيقة.
- عدم تعجل النتائج بل ضرورة أن يتيح المحقق للمتهم الفرصة للادلاء بجميع أقواله خلال حسن الاستماع اليه والفترة الزمنية المناسبة ثم مواجهته بالنتائج والاستنتاجات.
- ويتطلب حسن استخدام مهارة الاستماع أن يتجنب المحقق توجيه أسئلة للمتهم تشعره بالعداوة أو الاحتقار أو الاشمئزاز أو التشكيك في صحة أقواله مقدماً، لأن هذه النوعية من المشاعر تعوق تدفق المعلومات المناسبة والتي تمثل الهدف من الاستماع اليه.
- مراعاة الاّ يقتصر التحقيق على مجرد سؤال من المحقق وجواب من المتهم بل يجب أن يقاوم المحقق رغبته في مقاطعة المتهم واتاحة الفرصة له كاملة للادلاء بما لديه من معلومات، ثم البدء في توجيه الأسئلة المناسبة بأنواعها المختلفة السابق إيضاحها بقصد التعرف على المكان والزمان والعناصر اللازمة لإثبات أو نفي الجريمة.
- عدم الاكتفاء باعتراف المتهم، بل يجب أن يعقب ذلك حسن استخدام لمهارة الاستماع وما

تتضمنه من أسئلة معينة لحثه على الاستمرار في الادلاء بأقواله ومعلوماته التي توضح كيفيةُ ومكان ووقت ارتكابه للجريمة وشركائه والأدوات المستخدمة، لتساعده في الحكم وتقويم مدى مصداقية هذه المعلومات وألّا يكون الغرض منها التضليل أو الكيد من الغير.

٣ ـ التحريـــــات:

تلعب مهارة الاستماع لدى رجل الأمن دوراً كبيراً في حصوله على تحريات جيدة بصدد ضبط جريمة ما ومرتكبيها.

ويتطلب إعمال هذه المهارة اتاحة الفرصة كاملة لمصادر التحريات للإدلاء بما لديهم من معلومات، سواء أكان المصدر مرشداً أم شخصاً متطوعاً أو يحتمل وجود معلومات مفيدة لديه بحكم مهنته، مثل البواب أو المكوجي أو بحكم صلته بالمجنى عليه، كالأصدقاء والأهل، وعلى رجل الأمن مقاومة رغبته في المقاطعة أو تعجل الوصول الى النتائج مع استخدام ما يصاحب مهارة الاستماع من أسئلة تكتيكية لضمان استمرار الشخص في افراغ مافي جعبته من معلومات، مع ضرورة ملاحظة مشاعر الشخص الذي يدلي بمعلوماته وأسلوبه وما يستخدمه من عبارات، مع محاولة تحسس وادراك ما لا يقال صراحة ويمكن استنتاجه ضمنياً، كل ذلك لتحديد مصداقية هذه المعلومات وضمان ألّا يكون القصد منها الكيد أو الاضرار بالغير. مع اظهار الاهتمام المناسب بأهمية المعلومات وعدم التشكيك في صحتها في حينه.

كما يجب على رجل الأمن عدم تفويض معاونيه في الاستماع الى مصادر التحريات والحرص على القيام بذلك بنفسه لضمان حسن استخدام الأساليب الفنية لمهارة الاستماع وملاحظة المشاعر وأسلوب التعبير.

الخاتمـــــة

مما سبق نخلص الى أن الاتصال الشفهي يشغل أهمية نسبية مقارنة بالأنواع الأخرى من الاتصال، ويرجع ذلك الى أنه يساعد القائد ـ وبصفة خاصة القائدة الأمني ـ على القيام بمهامه القيادية بنجاح وفاعلية، وذلك من خلال التأثير في الغير بغية الحصول على تعاونهم، وزيادة تدفق أكبر قدر من المعلومات الجيدة الى أعلى بغية اتخاذ قرارات رشيدة.

وتعتبر مهارة حسن الاستماع للآخرين احدى مهارات الاتصال الشفهي والتي تساعد على توافر المعلومات المناسبة من حيث الكم والنوع والتي يحتاجها القائد الأمني لأداء عمله في مكافحة الجريمة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الأمنية المختلفة

ونتيجة لذلك كان للتدريب أهمية كبيرة كوسيلة لإكساب القائد الأمني هذه المهارة أو تنميتها، من خلال برامجه المختلفة التي تعالج أوجه القصور في عناصر مهارة الاستماع عن طريق اجراء اختبارات لقياس مداها أو محاولة اعادة تشكيل سلوك المتدرب واكسابه أنماطاً جديدة أكثر ايجابية .

ان الاستماع كمهارة سلوكية تعني الانصات الى ما يقال وما لا يقال من الآخرين، وهي بذلك تختلف عن السمع الذي يعتبر احدى مراحله، والذي يصاحبه عمليات فهم لمعاني الكلمات وشعور المتحدث، أن من يستمع كثيراً يحصل على معلومات أكثر وبالتالي تكون قراراته أرشد.

الهوامـــــش

1 - Leigh, Andrew: "Ways to Manage Better, Institute of Personnel Management, U.K. 1984. P: 116.

٢ ـ الدكتور عبدالكريم درويش والدكتوره ليلى تكلا. أصول الادارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية طبعة ١٩٧٦م. ص: ٩٥٧

٣ ـ الدكتور عبدالكريم درويش. المرجع السابق. ص: ٤٨٧.

4 Preston , Paul: Communication for Managers. Prentice- Hall. Inc. U.S. A. 1979. P: 52.

5 - Gordon R. Wainwright: People and Communication Macdonald and Evens Ltd. Great Britain. First Publish 1979.

٦ ـ الدكتور سيد الهواري. الادارة ـ الأصول والأسس العلمية. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٧٦م. ص: ٣٧٤

7 Gordon R. Wainwright, Op. Cit. P: 61.

8 Preston Paul. Op: Cit 52.

9 - Timm. Paul R. Managerial. Communication. A Finger on the Pulse. Prentice- Hall. Ince. U. S. A. 1980. PP: 258 259.

10 Bunyard. R. S. Police-Organisation and Command Macdonald and Evans Ltd. U. K. first Published 1978. PP: 365 366.

11 Wylie P Grothe M. Problem Employees how to improve their performance. Pitman Learning Inc. U.K. 1981. P: 66.

12 Bunyard R. S. Op. Cit. 252.

13 Wylie. P Groth M. Op. Cit. PP: 67 88.

14 Preston, Paul: Op: Cit. 59.

15 Wyline p. and Groth M. Op. cit. PP: 68 88.

16 Gordon R. Waih Wright: Op. Cit. P: 66.

17 Preston. Paul: Op. Cit. P: 61.

18 Gordon R. Wain- Wright: Op.Cit. P: 64.

19 Timm, Paul: Op. Cit. PP: 148 151.

20 Preston. Paul: Op. Cit. P: 61.

21 Preston, Paul: Op. Cit. P: 64.

22 - Leigh. Andrew: 20. Ways to Manage Better. Institute of Personnel Management. U.K. 1984. P: 114.

23 Ligh. Andrew: Op. Cit. P: 114.
24 Timm. Paul R. Op. Cit. PP: 262 267
25 Preston. Paul: Op. Cit. P: 55.
26 Preston. Paul: Op. P: 59.

المراجـــــع

اولاً: المراجع العربية:

- الادارة.. الأصول والاسس العلمية. الدكتور سيد الهواري. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٧٦م.
- أصول الادارة العامة. الدكتور عبدالكريم درويش، والدكتورة ليلى تكلا. مكتبة الأنجلو المصرية. ١٩٧٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bunyard, R. S:
Police "Organization and Command" Macdonald and Events Ltd. U. K. First Published 1978.
- Gordon R. Wainwright:
People and Communication. Macdonald and Evants Lte. Great Britain. First publish. 1979.
Leigh Andrew: 20 Ways to manage Better. Institute of Pressonnel Managment: U. K. 1948.
Preston. Paul: Prentice-Hall, Inc: U.S.A. 1979.
Timm. Paul R: Managerial Communication. A Finger on the Pulse,prentice- Hall. Inc. U. S. A. 1980.
Wylie P. Groth M.:
Problem Employees. How to Improve their Performance. Pitman Learning Inc. U. K. 1981.

■ مراجعات الكتب

كتـــاب

أسس التدريـــب

تأليــف: **أحمد ابراهيم باشات**

عـــــرض: **اللواء الدكتور محمد حسين خليل**(*)

يعتبر هذا المؤلف من أهم المراجع الأساسية في مجال العملية التدريبية من حيث أسسها العلمية والعملية، تم استخلاصها من عدة مراجع عربية، وأجنبية، وبالتالي اتاح الفرصة أمام القارىء العربي الاطلاع والتزود بأهم المعلومات والمعارف في هذا المجال باللغة التي يجيدها.

وتتضمن خطة الدراسة أربعة أبواب. يتناول الأول منها موضوع عملية التدريب فيفصلها في ثلاثة فصول. الأول فيها يوضح العلاقة بين عملية التعليم والتدريب توصلا لتحديد مفهوم خاص للتدريب، والثاني يشرح مفهوم التدريب كنظام، والفصل الثالث يتناول عناصر نظام التدريب بالشرح، والتفصيل.

والباب الثاني يتناول عملية تخطيط التدريب من خلال أربعة فصول ـ يبحث أولها في الاحتياجات التدريبية ويتناول ثانيها استراتيجيات التدريب ويعالج الفصلان الثالث والرابع أنواع وأساليب التدريب والعوامل التي تحكم اختيار كل منها في العمل التدريبي.

ويبحث الباب الثالث في تصميم التدريب من خلال ثلاثة فصول، أولها في تصميم البرامج التدريبية، وثانيها في تصميم المنهج التدريبي، وثالثها في تكاليف التدريب.

(*) مساعد مدير كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

أما الباب الرابع والأخير فانه يتناول موضوع تنفيذ التدريب من خلال ثلاثة فصول أولها يعالج موضوع تنفيذ خطة التدريب، وفي ثانيها استخدام الاتصالات السمعية والبصرية، وفي ثالثها متابعة وتقويم العمل التدريبي.

وفيما يلي نوضح ما تم ايجازه وما تضمنته أقسام الخطة من معلومات رئيسية والتي تشكل الافكار الجوهرية في العملية التدريبية.

الباب الأول: عملية التدريب:

يحاول المؤلف في الفصل الأول تحديد مفهوم التدريب فيعرض عدة تعريفات له منها أنه عملية منظمة ومستمرة والتي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو افكاراً لأداء عمل معين. أو أنه أسلوب للتأقلم مع العمل، ويرى آخرون انه مجموعة ما يقدم للفرد من معلومات ومهارات معينة لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة. ثم يعرض المؤلف لرأيه في التدريب بأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر بصفة مستمرة فهو نوع من التوجيه صادر من انسان الى انسان.

وبناء على ما تقدم يمكن التوصل الى الحقائق الرئيسية التالية:

- ان التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو استثمار وليس مصروفا، ويهدف الى اعداد الفرد لتأدية العمل المطلوب منه بكفاءة عالية.
- ان التدريب أمر لابد منه وهو الوسيلة السليمة لتحقيق توافق الفرد مع المجتمع وتوافق المجتمع مع الفرد، فالتدريب أحد أدوات الادارة لتهيئة التغيرات السلوكية المطلوبة لتحقيق أهداف الادارة.
- ان التدريب لا يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تحقق كفاءة عالية لمساهمة العنصر البشرى في تحقيق أهداف المشروع بل يندرج ضمن عدة بدائل يمكن المفاضلة بينها واختيار أكثرها ملاءمة للامكانات المتاحة. وتمثل هذه البدائل زيادة الحوافز او استعانة بعمالة ماهرة من خارج المشروع أو استخدام الميكنة أو الآلات.
- ان الادارة العليا للمشروع هي المسئولة عن الوظيفة التدريبية وهي وظيفة ضرورية وحتمية بصرف النظر عن موضعها في الخريطة التنظيمية فقد لا يتاح الفرصة لوجود كيان مستقل

فيها، بل الاكتفاء بكيان فرعي وهذا لا يقلل من الأهمية.

- يعتبر تغيير السلوك المهمة الرئيسية للوظيفة التدريبية. ولتأكيد فاعلية التدريب يجب أن يكون السلوك المستهدف تغييره بالتدريب معروفا وقابلا للقياس والّا لا داعي لأن ندرب.

كما يجب ان يتم قياس التغيرات الحادثة للسلوك مرتين الأولى فور الانتهاء من حضور البرنامج التدريبي والثانية بعد عودة الفرد لعمله ومزاولته له.

- تتركز تكنولوجية تغيير السلوك على نظام الاثارة والاستجابة والتي تعتمد على ردود الفعل الخاضعة للملاحظة والناجمة عن المثير والتحكم فيه. وتهدف العملية التدريبية الى تعديل وتحسين ردود الفعل الصادرة من الدارسين والناجمة عن مجموعة من المثيرات المقدمة لهم.

ويتناول الفصل الثاني التدريب كنظام فرعي من نظام التنمية والذي يعتبر بدوره نظاما فرعيا من نظام الافراد المسئول عن امداد باقي الأنظمة في المنشأة بالقوة البشرية القادرة على أداء الاعمال والواجبات بكفاءة.

هناك اربعة ضوابط يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم نظام التدريب في المنشأة:

١ - قدرة النظام التدريبي على مقابلة المسئوليات وتقديم كشف الحساب الصادق بالنجاح أو الفشل متحملاً كل المسئولية.

٢ - وضوح السطوح البيئية الفرعية والرئيسية في نظام التدريب بمعنى تحديد الاسلوب الذي تحصل منه عناصر التدريب على معلوماتها، ومصادر هذه المعلومات وكذلك أساليب الحصول على السلوك المدرب داخل النظام وتقارير نتائج الاعمال التي سترفع لادارة المنشأة.

٣ - التخصص الجامع لاكثر من مجال أي اللياقة الذهنية والسلوكية التي تحقق المقدرة على اكثر من تخصص للفرد الواحد. أن كل عنصر من عناصر التدريب - والتي سنوضحها فيما بعد - يتطلب معلومات ومهارات خاصة به.

٤ - توفير الامكانات المادية والبشرية لتحقيق كفاءة التشغيل.

أما الفصل الثالث فيبحث في تحديد العناصر الرئيسية لنظام التدريب والتي تتمثل في خمسة عناصر

١ ـ البحث: ويهدف الى تزويد التدريب بالمعلومات والتي تعد بعناية وتنمي فاعلية نظام التدريب. ويتضمن هذا العنصر الأنشطة الخاصة بتحديد مصادر ومعوقات التدريب الخارجي، واختيار فنون التدريب والبرامج والعمليات الخاصة بالتنظيمات التدريبية الأخرى، ودراسة فنون التعليم والتدريب المتاحة وتقنينها وتقويمها.

٢ ـ التحليل: ويهدف هذا العنصر الى تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة وتقويمها من حيث التكاليف، وتحديد وتعريف السلوك المطلوب، وتحليل الاعمال التي صمم من أجلها التدريب، وتحديد نوعية المتدربين المستهدفين والتكاليف المنتظرة.

٣ ـ التصميم: ويتعلق هذا العنصر بوضع خطة التدريب ومناهجه وأساليبه وأنواعه ومساعداته وبرامجه.

٤ ـ التنفيذ: ودور هذا العنصر يتعلق أساسا بالتجهيز والاعداد للعمل التدريبي ووضع خطة التدريب موضع التنفيذ من حيث اختيار المتدربين والمحاضرين والمدربين ومصممي البرامج، وتجهيز المكان المناسب.

٥ ـ التقويم: ويشمل تقويم أداء المتدربين عند بدء النشاط التدريبي وبعد انتهائه وفي عملهم، وفاعلية البرامج.

الباب الثاني: تخطيط التدريب:

ويتناول الفصل الأول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، باعتبارها الخطوة الأولى في عملية تخطيط التدريب، وأساسا تحديد عملية أهداف العمل التدريبي. وتتمثل هذه الاحتياجات التدريبية في مجموع التغييرات المطلوب احداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الافراد، بغرض تعديل او تطوير سلوكهم واستحداث أو اكتساب السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يحقق أعلى مستوى من الأداء.

وتتمثل اجراءات التعرف على هذه الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

١ ـ اجراء المسح الشامل للقوى العاملة من حصر اسماء العاملين ووظائفهم وتواريخ تعينهم وخبراتهم السابقة والدورات التدريبية السابقة.

٢ ـ التعرف على أنواع التدريب اللازمة والتي يمكنها أن تغطي نواحي الضعف أو القصور في كفاءات العاملين بالمنشأة وذلك من خلال:

أ -′توصيات اللجان المشكلة لهذا الغرض.

ب - دراسة الظواهر المختلفة مثل ارتفاع معدل دوران العمل - تعيين عمال جدد أو نقلهم من مكان لآخر، انخفاض مستوى جودة الانتاج، انخفاض الروح المعنوية، الترقيات، تغيير ظروف التشغيل، اصدار لوائح أو قوانين جديدة.

٣ - دراسة تقارير النشاط السنوي للعاملين للتعرف على نواحي الضعف في مستوى ادائهم وسلوكهم وقدراتهم.

٤ - دراسة معدلات الأداء المثلى ومقارنتها بمعدلات الأداء الحالية وتحديد أسباب الاختلاف.

٥ - دارسة نظم الترقيات والتنقلات.

٦ - دراسة توصيف الوظائف لمعرفة نوع الخبرات والمهارات الواجب توافرها في شاغليها.

وعند التخطيط للتدريب يجب مراعاة العوامل الآتية:-

١ - المرونة.

٢ - الّا تعتمد التنبوءات المبني عليها خطة التدريب على التفاؤل والتشاؤم الشديدين.

٣ - ضرورة أن تعتمد تنبؤات الخطة على الاحتياجات الملموسة التي أظهرها المسح الشامل للاحتياجات ودراستها.

٤ - يجب مراعاة ظروف العمل والانتاج لعدم تعارض مصلحة العمل مع النشاط التدريبي.

٥ - مراعاة الاعداد المطلوب تدريبها ونسبتها العددية لاجمالي العاملين بحيث تتراوح ما بين ٥٪ الى ١٠٪ كل عام.

٦ - مراعاة التوفيق بين الاحتياجات التدريبية والامكانات المتاحة في ضوء أولويات التدريب.

وتناول الفصل الثاني استراتيجيات التدريب التي تقوم على اختيار أنواع التدريب وأساليبه المناسبة لمقابلة الاحتياجات التدريبية. ومن واقع هذا الاختيار يمكن اعداد التكلفة التقديرية والجداول الزمنية اللازمة. ويراعى في هذا الاختبار الاعتبارات التالية

١ - الاساس التدريبي والمتمثل في امكان قياس الاستجابة.

٢ - مدى تحقق الاستجابة المطلوبة من المتدرب والتغذية العكسية.

٣ - مستوى مهارة المدرب والتغذية العكسية.

٤ ـ التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.
٥ ـ التكلفة.

وفي الفصل الثالث تم ايضاح أنواع التدريب المختلفة والتي تمثل فيما يلي:
١ ـ من حيث عدد الافراد المتدربين: الى تدريب فردي، وجماعي.
٢ ـ من حيث المكان: الى تدريب في مواقع العمل، وخارج مواقع العمل، وتدريب بمعرفة جهة خارجية

٣ ـ من حيث وقت التنفيذ: الى التدريب وقبل التعيين، وبعد التعيين مباشرة، وتدريب أثناء حياة الفرد في العمل.
٤ ـ من حيث المضمون ومحتوى البرامج نفسها ونوعية المواد التدريبية: الى التدريب الأداري، والأشرافي، والتخصصي الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة أو مهارة وظيفية خاصة، وتدريب الفنيين، والماهرين، وعمال التشغيل ويخضع اختيار النوع المناسب للاعتبارات الآتية:
١ ـ عدد الأفراد المراد تدريبهم.
٢ ـ الامكانات المتاحة من حيث المكان والمال والعنصر البشري من محاضرين ومدربين.
٣ ـ التطابق والتماثل مع بيئة العمل.

وفي الفصل الرابع تم ايضاح الاساليب التدريبية الأكثر شيوعا واستخداما في تنفيذ أنواع التدريب السابق ايضاحها في الفصل الثالث.وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي.. المحاضرة ـ الندوة الموجهة ـ الندوة الحرةـ المناقشة المنظمة ـ المناقشة الحرة ـ اسلوب دراسة الحالة ـ أسلوب لعب الادوار ـ أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات ـ أسلوب التدريب الذاتي الذي يوضع المتدرب في الموقف الواقعي ـ أسلوب تنمية الحساسية ـ أسلوب المباريات الادارية ـ أسلوب الايضاح التجريبي عن طريق الملاحظة والعروض التوضيحية ـ أسلوب المحاكاة أو اصطناع بيئة العمل ـ أسلوب المراسلة ـ باستخدام التليفزيون ـ استخدام الاتصال التليفزيوني.

ويخضع اختيار الاسلوب التدريبي المناسب لعدة اعتبارات اهمها.

١ ـ نوع التدريب المختار.
٢ ـ عدد الافراد المتدربين ومستوى ذكائهم وثقافتهم.
٣ ـ نوع المادة التدريبية فالتدريب على أعمال الخراطة والبرادة تختلف عن التدريب على العلاقات الانسانية
٤ ـ العدد المتاح من المحاضرين والمدربين.
٥ ـ التكلفة.

الباب الثالث تصميم التدريب:

يتناول الفصل الأول كيفية تصميم البرامج التدريبية كأحد عناصر نظام التدريب والتي تهدف الى تصميم وانتاج المواد التعليمية تمهيدا لتنفيذ الاعمال التدريية المخطط لها والمطلوبة لتحقيق الهدف النهائي لخطة التدريب.

ويعتبر تحديد استراتيجية التدريب الخطوة الأولى في تصميم العمل التدريبي فالتصميم هو الكيفية التي تتحقق بها اهداف الخطة التدريبية.

ويتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء نوع السلوك المستهدف تغييره أو تنميته أو تطويره أو استحداثه. وتختلف طريقة التصميم وفقا للحاجة التي سيلبيها هذا التصميم.

هناك عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار عند تصميم أي برنامج تدريبي وهي

١ ـ تحديد الاحتياج التدريبي الذي يصمم من أجله البرنامج من حيث تحديد شكل المعارف أو المهارات أو الاتجاهات المطلوبة.
٢ ـ نوعية الدارسين الذين سيصمم لهم البرنامج وذلك من حيث أعمارهم ومؤهلاتهم وخلفيتهم الثقافية وخبراتهم السابقة ودرجاتهم الوظيفية.
٣ ـ التعرف على السلوك الحالي والسلوك المستهدف من حيث مدى الاحتياج الى تغيير المعرفة أو درجة المهارة او نوعية الاتجاهات.
٤ ـ الامكانات المتاحة.

٥ ـ الوقت المتاح والوقت المناسب والذي على ضوئه يتم تحديد المدة المناسبة لمدة البرنامج وموعد تنفيذه.

٦ ـ تحديد بدائل البرامج التدريبية ذلك أنه ليس من المحتم أن كل مشكلة في العمل يكون حلها عن طريق تصميم برنامج تدريبي بل ان هناك من المشاكل ما لا يؤثر فيها البرامج التدريبية ذلك أن الحل قد يكون في غير نظام التشغيل أو تحسين ظروف العمل.

٧ ـ التكلفـــــة.

٨ ـ تحديد الأسلوب التدريبي المناسب مع مراعاة أن التنويع في استخدام الأساليب التدريبية في البرنامج الواحد يجعله أكثر تشويقاً وجاذبية

وتمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بعدة خطوات هي:

١ ـ تحديد السلوك المراد تغييره وتبويبه في عناصر معينة لتحديد المعارف المطلوب التعرف عليها أو المهارات المطلوب استحداثها أو تنميتها.

٢ ـ تحديد الوقت الذي يحتاجه الفرد لاحداث التغيير المستهدف في السلوك.

٣ ـ تحديد نوعية التدريب المناسبة في ضوء عدد المتدربين والامكانات المالية والبشرية المتاحة والمكان والوقت المتاحين.

٤ ـ تحديد الأساليب المناسبة لتنفيذ الأنواع المختارة من التدريب.

٥ ـ اعداد الجداول الزمنية الخاصة بكل برنامج وتحديد ما يتضمنه كل يوم من أيام البرنامج سواء تعليمية أو تدريبية

٦ ـ تحديد المساعدات التدريبية اللازمة ووسائل الايضاح السمعية والبصرية المناسبة

٧ ـ تحديد معدلات تكرار تنفيذ كل برنامج في ضوء العدد الكلي للمتدربين في كل برنامج والعدد الأمثل لكل دورة.

٨ ـ تحديد المعايير والمقاييس التي ستستخدم في تصميم العمل التدريبي واختيار الأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ.

وتناول الفصل الثاني كيفية تصميم المنهج التدريبي وهو المضمون والمشتمل الذي يحتويه أي برنامج تدريبي ويمر هذا التصميم بأربع مراحل هي:

أولاً: التحضير: ويشتمل التحديد الدقيق للهدف أو الغرض من البرنامج ومدى التأثير

المطلوب احداثه، كتقديم معلومات أو مهارات جديدة أو تصحيحها كذلك التعرف على خلفية المتدربين المرتقبين وتحديد الموضوعات الرئيسية لمواد البرنامج.

ثانياً: الإعداد: ويهدف الى إعداد برنامج مركز ومنطقي ومنظم، وذلك من خلال كتابة الغرض من البرنامج في جملة واحدة قصيرة ومعبرة وتصنيف المواد لمجموعات ذات عنوان معبر لكل مجموعة

ثالثاً: الكتابة: حيث يخرج البرنامج في الشكل المكتوب للعرض على الادارة للاعتماد ثم التنفيذ.

رابعاً: المراجعة: للتأكد من أن كتابة البرنامج تمت بالطريقة والشكل المناسبين.

ويخضع تخطيط محتويات الدرس التدريبي وما يتضمنه من معلومات ومعارف ومهارات معينة الى أولويات كالآتي: الأولى وتتضمن ما لابد من معرفته والثانية وتتضمن مايجب معرفته والثالثة وتتضمن ما يحسن معرفته والرابعة وتتضمس ما لا بأس من معرفته.

ويخضع تخطيط الدرس التدريبي من حيث توزيعه على الوقت المتاح لاعتبارات ثلاثة هي: مهارة المعلم أو المدرب ومدى تعقيد الموضوع وعما اذا كان لدى مجموعة المتدربين معرفة سابقة بموضوع الدرس.

ويخضع تحضير المدرب لموضوع الدرس مسبقاً لعدة خطوات، الأولى منها تتمثل في ذكر العناصر الأولية والتمهيدية التي تقدم للموضوع والثانية تتضمن أسلوب ومنهج عرض المعلومات والمعارف بالتفصيل اللازم، والثالثة وتتضمن عرضاً ملخصاً لما تم عرضه مع استخدام الأسئلة للتذكير والإعادة والرابعة وتشمل اجراء اختبار للتأكد من مدى تحصيل المتدربين.

وفي الفصل الثالث من هذا الباب تم تناول حساب تكاليف التدريب وتحديد عناصرها المختلفة والتي تشمل العمالة البشرية والتجهيزات والمعدات ومصروفات السفر ونفقات الانتقال وأجور الاستشارات والمستشارين.

الباب الرابع: تنفيذ التدريب:

تناول الفصل الأول تنفيذ خطة التدريب وهي المرحلة الأخيرة الحاسمة والتي تأخذ

فيها الخطة التدريبية الشكل التنفيذي، وتتضمن عملية التنفيذ عدة واجبات وأعباء ومسئوليات يقوم بها فريق متكامل من مدير الجهاز التدريبي ومدير برنامج التدريب ومشرف اداري واخصائيين متابعة وتقويم وأخصائي مساعدات ووسائل ايضاح.

ويتم تنفيذ البرامج من خلال سلسلة تتكون من ثلاث مراحل:

الأولى: اجراءات قبل تنفيذ البرامج وتتمثل في وضع البرنامج واختيار وتحديد المحاضرين والمدربين واخطارهم بمواعيد محاضراتهم وتجهيز ترشيحات المتدربين.

الثانية: اجراءات تتم خلال تنفيذ البرامج وتشمل كافة الاجراءات الفنية والادارية والخاصة بالتأكد من انتظام المحاضرين وتجهيز قاعات الدرس واجراء الاختبارات وتوفير المناخ التدريبي المناسب.

الثالثة: اجراءات تتم بعد تنفيذ البرامج وتشمل تحليل بيانات استمارات التقويم وإعداد تقرير بالنتائج التي حققها البرنامج والتكاليف.

وفي الفصل الثاني: تمت دراسة الاتصالات السمعية والبصرية وتم تصنيف هذه المساعدات فمنها الخاص بالإيضاح السمعي والبصري مثل الراديو وأجهزة التسجيل والكتب المطبوعة والملصقات والسبورات الطباشيرية والمغناطيسية وتتمثل معدات الايضاح السمعية والبصرية في ألات العرض السينمائي والبروجيكتور الصامت والناطق والتلفزيون.

أما الفصل الثالث: فقد خصصه المؤلف لعملية المتابعة والتقويم للعمل التدريبي وتهدف عملية المتابعة الى التأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود الطريق والوقت المرسوم مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات من خلال التعديل والتطوير في الاجراءات التنفيذية للخطة، ويهدف التقويم الى قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين وكمية التحصيل والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والاتجاهات التي اكتسبوها ونوعية التغيير الحادث في سلوكهم.

وتشمل عمليتي المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية والمدربين والمحاضرين والمتدربين والدارسين وتم ايضاح بعض النماذج والاستمارات التي يمكن من خلالها التعرف على نتائج العملية التدريبية بالنسبة للبرامج والمحاضرين والدارسين.

■ التقارير التدريبية

تقرير عن:

الدورة التدريبية الأولى

وموضوعهـــا

البرنامج العربي للتنمية الذاتية للمديرين

ACTION LEARNING

الدكتور سعدالدين عشماوي

البرنامج العربي للتنمية الذاتية للمديرين هو واحد من أهم التطبيقات الناجحة لأحدث أسلوب عالمي في مجال التنمية الادارية المسمى ACTION LEARNING وهو حصيلة للدراسات التي قام بها كل من البروفيسور ريجنالد ريفنز رئيس الاتحاد الأوروبي لمراكز التنمية الادارية ورئيس قسم ادارة الأعمال بجامعة مانشستر سابقاً والدكتور سعدالدين عشماوي.

وقد لفتت تطبيقات النموذج العربي للبرنامج أنظار المؤسسات العلمية العالمية مثل O.E.C.D. الذي نشرت عنه كتاباً كما نشر عنه العديد من الدراسات في المجلات العلمية الأجنبية المتخصصة، هذا علماً بأن التطبيق العربي الأول للبرنامج تزامن تنفيذه مع تنفيذ البرنامج الأول على المستوى العالمي حيث قدم الاثنان في بلجيكا ومصر خلال نفس العام ١٩٧٠م.

واهتماماً من المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب للأخذ بكل فكر حديث وناجح ثبتت فعاليته على المستوى العالمي فقد دعي الدكتور سعدالدين عشماوي لتقديم أول دورة للبرنامج في الرياض.

وقد بدأت الدورة يوم ١٤١٠/٧/١٥هـ الموافق ١٩٩٠/٢/١٠م واستمرت ستة أسابيع وشارك فيها خمسة عشر متدرباً من عدد من الأجهزة الأمنية والصناعية والخدمية الهامة بالمملكة مثل الحرس الوطني ومؤسسة التحلية ومؤسسة الموانىء ووزارة البرق والبريد والهاتف والتلفزيون.. وقسم البرنامج لثلاث مراحل.

المرحلة الأولى: حيث يلتقي الأعضاء ويناقشون احدث النظريات والممارسات العلمية، ومواضيع نفسية وسلوكية تهدف لاكتشاف الفرد لذاته وتنمية قدراته، كذا الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية العالمية والمحلية التي تؤثر على عمل المدير

وقام بالاشتراك في هذه المرحلة عدد من الأساتذة المبرزين، كل في مجال تخصصه، كما حضرها ضيوف شرف قدموا خبراتهم وممارساتهم التطبيقية في الواقع الفعلي وهم:

- الشيخ وهيب بن زقر ممثلاً للقطاع الخاص الصناعي والتجاري والخدمات.
- الدكتور ابراهيم العواجي: ممثلاً للادارة المتطورة للقطاع الحكومي.
- الدكتور فاروق مراد: ممثلاً لخبرة اقامة وتطوير جهاز عربي دولي للبحوث والتعليم والتدريب والاستشارات.

وقد خطط الاطار العام لمواضيع البرنامج بعد دراسة للخلفيات العلمية والأكاديمية للأعضاء.. وتم وضع تفاصيل الموضوعات أولاً بأول لتقابل ما تكشفه المتابعة المستمرة لاحتياجات الأعضاء واهتماماتهم والتي تظهر أثناء تنفيذ البرنامج.

هذا وتمت خلال هذه المرحلة زيارات دراسية لعدد من المنشآت المشتركة في البرنامج: مؤسسة التحلية ومؤسسة الموانىء ووزارة البرق والبريد والهاتف، وهيئة التلفزيون، حيث تم التعرف على ظروف أداء تلك المنشآت.. وكيفية حل المشاكل الادارية والتنظيمية، كما تمت لقاءات مع المسئولين الرئيسيين فيها لعرض خبراتهم وممارساتهم التطبيقية في الواقع الفعلي.

وفي المرحلة الثانية: تم تبادل المديرين وفقاً لترتيب خاص تحدده فلسفة وأهداف البرنامج، حيث قام الأعضاء بتشخيص موضوع معين وإعطاء توصيات بخصوصه وتم تحديد مواضيع:

- تنمية عملية السعودة.
- تحسين مستوى الخدمة.
- تنمية الموارد المالية.

وقسم الأعضاء لمجموعات وفقاً لترتيب مدروس تحكمه فلسفة وأهداف البرنامج حيث كان هناك اجتماع أسبوعي لاستعراض مدى تقدم عملية التشخيص ومعوقاتها، والتعلم من بعضهم البعض، وتبادل الخبرة والمعرفة، وذلك بحضور المشرف العلمي على البرنامج، وهدفت

دراسات الأعضاء في هذا الصدد للوصول لتوصيات مدير وليس توصيات مستشار، توصيات مدير يقصر لديه الوقت والمعلومات المتاحة وعليه اتخاذ قرار.

هذا.. وقد حضر البروفيسور ريفنز خلال هذه المرحلة حيث أعطى خلاصة خبرته وعرض لأهم الممارسات الناجحة التي نبعت من التطبيقات الأخرى للبرنامج.

وقد كانت حصيلة هذه المرحلة أكبر من كل توقع، حيث تبودلت الأفكار والخبرات بين القطاعات المختلفة للأنشطة الادارية وتم التوصل لاقتراحات غير تقليدية تتبع ممارسات ناجحة في قطاع معين لقطاع آخر بعد اقلمتها لظروف الأداء في القطاع المقترح له، بل ونقل تجارب الآخرين والتوصل لاقتراحات حل المشاكل بناء على الممارسات التطبيقية الناجحة التي عرضها رجال الأعمال الذين حاضروا في الدورة، ومسئولو المؤسسات التي زارها الأعضاء.

المرحلة الثالثة: وهي اختيارية حيث يمكن للجنة التي تجري فيها الدراسة التشخيصية ان تطلب من العضو أعمال توصية أو أكثر من توصياته وذلك بناء على اتفاق خاص بينهما، من المعلوم أن العضو يعتمد في أعمال توصياته ليس على سلطة يملكها ولكن على اقناع من يمهم توصياته بفاعليتها وجدوى تطبيقها.

لقد كان هناك دائماً طلب لمزيد من المعلومات في كل موضوع تم عرضه خلال فترة الإعداد كما كان هناك الحاح لوقت أطول خلال فترة التشخيص، الّا أن هدف البرنامج هو أن المدير الكفء هو الذي يعلم كيف يحصل على البيانات المتصلة بموضوع القرار، وكيف يحسن استخدام هذه المعلومات المتاحة وفي الوقت المعين، والتوصل للقرار السليم لتحقيق الهدف بأقل تكلفة وأدنى جهد.

وكانت دراسات الاعضاء لحل مشاكل دراسات مدير - وليس دراسات مستشار - وكانت التوصيات توصيات مدير يقصر لديه الوقت والمعلومات المتاحة وعليه اتخاذ قرار يعتمد على قدرته على تجميع اكبر قدر من المعلومات المتاحة لحل مشكلة تطبيقية والتوصل لاقتراحات تعتمد على رؤية خارجية غير مقيدة بمفاهيم سائدة أو نمط اجرائي متعارف عليه في قطاع محدد أو لغة مهنية معينة، بل تسلسل فكر يعتمد على الخلفية العلمية والأكاديمية التي ترتبط بشخصية متخذ القرار وبفكر متحرر، ينقل حلولاً مستنبطة من قطاع معين لقطاع آخر مختلف، بعد اقلمتها للظروف والأوضاع التي يتم فيها تنفيذ الاقتراح.

أكاديمية الشرطة الملكية
في المملكة الأردنية الهاشمية
صرح تدريبي وتعليمي

العميد محمد أنور البصول

المقدمـــــة:

اذا كان التدريب ضرورياً ولازماً لأية مؤسسة فإنه أكثر ضرورة في مجال الوظيفة الأمنية نظراً لما تتسم به من أبعاد وخصائص فهي من أكثر الوظائف اعتماداً على العنصر البشري.

وفي غمرة مسيرة التقدم العلمي والتقني وما يشهده عالمنا المعاصر من تحولات وتغيرات مرافقة فإن الأمر يستتبع صياغة متطورة لتأهيل رجل الأمن ليكون قادراً على تحمل مسئولياته الجسام بكل ثقة بحيث يتحقق التناسب الكيفي بين معارفه ومهاراته وبالتالي قدراته من جهة وبين مسئولياته المتزايدة من جهة أخرى، فلا يتأخر عن مجتمعه وانما يواكبه ان لم يتقدمه بالقدر الذي يجعله يؤدي دوره بفعالية وكفاءة، ولا يتأتى ذلك الآ من خلال التدريب المخطط له ونظراً لما للتدريب من أهمية في مجال الوظيفة الأمنية فقد أكد جلالة الملك الحسين على الاهتمام بالتدريب في مؤسساتنا الأمنية فجاءت توجيهاته السامية نبراساً يهتدى به ومصدراً نستمد منه الأسس والقواعد حيث يقول (انه من الأهمية بمكان الحرص على رفع مستوى التدريب).

وادراكاً منا لأهمية الدور الملقى على عاتق هذه الأكاديمية فقد حرصنا منذ بدء تأسيسها على اتباع المنهج العلمي في العمل ومتابعة تطوير النشاط التدريبي فيها في اطار خطة تدريبية منظمة متوازنة مراعين في ذلك توجيه التدريب نحو أهداف محددة واضحة، وقد قطعت الأكاديمية شوطاً بعيداً في هذا المجال وركزت على تطوير مناهجها وبرامجها بعد أن استكملت توفير الشروط التنظيمية حتى غدت تتبوأ مكانة مرموقة على مستوى الوطن العربي

ونستعرض في هذا المقام مايلي:
نبذة تاريخية عن نشأة الأكاديمية، أهدافها وواجباتها وتنظيمها، أنواع التدريب فيها.

اولاً: نبذة تاريخية عن نشأة الأكاديمية:

تتميز أكاديمية الشرطة الملكية بأنها لم تأت من فراغ وانما جاءت امتداداً لمؤسسات تدريبية كانت موجودة في السابق الاّ أنها جاءت حديثة في تنظيمها وفي برامجها ومناهجها وبالتالي فهي تتسم بالأصالة والمعاصرة، فمن حيث الأصالة فإن أكاديمية الشرطة الملكية جاءت امتداداً لمؤسسات تدريبية كانت موجودة قبلها فقد كان لدينا قبل هذه الأكاديمية كلية الشرطة الملكية التي ترجع نواة تأسيسها الى عام ١٩٥٠م حيث كانت تقوم باستقبال دورات التلاميذ المرشحين ومدة الدراسة فيها سنتان وبقيت هذه الكلية تتطور وأضيف الى واجباتها فيما بعد تدريب الضباط العاملين في الجهاز.

وقد خرّجت هذه الكلية أجيالاً عديدة من الضباط ليس على مستوى المملكة فحسب وانما على مستوى الوطن العربي بأسره.

ومما يبعث على الفخر والاعتزاز أن هناك بعضاً من قادة الشرطة والخبراء في مجال العمل الشرطي هم من خريجي الكلية التي بقيت تمارس أعمالها الى أن اصبحت احدى الكليات التابعة لجامعة مؤته بتاريخ ١٩٨١/٩/١٦م تحت اسم كلية العلوم الشرطية، فاقتضى الأمر وجود معهد لتدريب الضباط وأخر لتدريب ضباط الصف وظل هذان المعهدان يباشران أعمالهما الى أن تأسست أكاديمية الشرطة بتاريخ ١٩٨٧/٤/٢م.

وبتاريخ ١٩٨٩/٦/٢٦م حظيت أكاديمية الشرطة بزيارة ملكية سامية حيث أسبغ عليها جلالة القائد الأعلى مكرمة من مكارمه العديدة بإعطائها صفة الملكية ليصبح اسمها أكاديمية الشرطة الملكية.

أما فيما يتعلق بميزة المعاصرة فتأتي من كونها جاءت متطورة في أهدافها وتصميم تنظيمها وبرامجها ومناهجها كما تسعى لاستيعاب كل جديد في المعارف وتسخيره لخدمة العمل الشرطي مستجيبة في ذلك لمتطلبات العمل المتجددة.

ثانياً: الأهداف والواجبات والتنظيم:

الأهـــــداف:

تهدف أكاديمية الشرطة الملكية الى اعداد وتأهيل الضباط وضباط الصف بما ينسجم وقواعد العمل العلمية، ومفاهيم الحضارة ومبادىء الدين الاسلامي الحنيف ويندرج تحت هذا الهدف العام الأهداف التفصيلية التالية:

- تنمية قدرات الضباط وضباط الصف تنمية تكاملية وفق خطة تدريبية تراعي احتياجات الحياة الوظيفية في الواقع العملي.
- احداث التغييرات المعرفية والسلوكية والفنية بما يتفق ومتطلبات العمل المتجددة.
- تعميق الشعور بالانتماء، وبث روح الانضباطية وترسيخ القيم السليمة والأخلاق الحميدة في نفوس الدارسين.
- ابراز أهمية دور المواطن في عملية الأمن.
- تحسين مستوى الأداء للضباط وضباط الصف من خلال تعريفهم بالمهام والواجبات الموكلة اليهم.
- رفع الروح المعنوية وضباط الصف من خلال تحسين مستوى أدائهم وتعميق الحس بأهمية الدور الذي يؤدونه في خدمة المجتمع.
- المساهمة في رفع وتنمية وتوسيع قاعدة الثقافة الشرطية الرفيعة على مستوى الوطن العربي.
- اجراء البحوث والدراسات في مجال العلوم الشرطية والقانونية والادارية والاجتماعية ومتابعة البحوث العلمية في هذه المجالات.

- تعزيز الروابط العلمية والثقافية مع المراكز والبحوث العلمية والشرطية المماثلة اتاحة الفرصة أمام الضباط لإكمال دراساتهم العليا والحصول على درجة الماجستير في العلوم القانونية والادارية والاجتماعية وربط محتويات ومضامين برامج التخصصات بالواقع الشرطي واحتياجاته

الواجبـــــات:

تحقيقاً للأهداف الآنفة الذكر تقوم الأكاديمية بالواجبات الرئيسية التالية:
- المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للجهاز
- وضع البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها.
- مواكبة التطور العلمي في مجال الدراسات والبحوث الشرطية القانونية والاجتماعية والاستفادة منها بما يتناسب واحتياجات الجهاز وظروف المجتمع الأردني.
- اجراء البحوث والدراسات النظرية والميدانية في مجالات العمل الشرطي.
- اصدار النشرات الدورية وتبادلها مع المؤسسات والمعاهد والكيات المتخصصة محلياً وخارجياً.
- تنظيم الحلقات الدراسية والندوات العلمية لبحث الأمور الداخلة في اختصاص الأكاديمية.
- الاتصال مع الجهات التدريبية والتعليمية داخل المملكة وخارجها.
- متابعة تطوير الأنشطة التدربية وأساليب التدريب بما يتلاءم واحتياجات الجهاز
- أية مهام أخرى تكلف بها من قبل عطوفة مدير الأمن العام.

التنظيـــــم:

يعتبر التنظيم عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة في القيام بواجباتها بكفاءة وفاعلية وقد روعي في تنظيم الأكاديمية الإدارية الحديثة، ومن أهم الأسس التي اعتمد عليها:
- مراعاة الأهداف والواجبات والوسائل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف.
- مراعاة مبدأ التخصص وتقسيم العمل تقسيماً نوعياً.

وتعتمد الأكاديمية التنظيم الهرمي المبين في الشكل (الملحق أ) وذلك على النحو التالي:

أ - ترتبط الأكاديمية بمساعد مدير الأمن العام للقوى البشرية مباشرة من خلال مدير الأكاديمية.

ب - يتولى مدير الأكاديمية ادارة كافة الشئون التدريبية والتعليمية والادارية فيها.

جـ - يساعد المدير نائبان احداهما للشئون الادارية والتدريبية والثاني للشئون الأكاديمية.

د - يرتبط بالنائب للشئون الأكاديمية الدوائر التالية:

- دائرة العلوم الشرطية والعسكرية ويتبع لها ثلاثة اقسام هي:
قسم العلوم الشرطية، قسم العلوم العسكرية، وقسم الرياضة.
- دائرة العلوم القانونية ويتبع لها قسمان هما:
- قسم القانون العام، وقسم القانون الخاص.
- دائرة العلوم الادارية والمساعدة ويتبع لها أربعة أقسام هي:
قسم العلوم الادارية، قسم اللغات، قسم العلوم الاجتماعية، والقسم الفني.
- دائرة البرامج والمناهج ويتبع لها ثلاثة أقسام هي:
قسم المناهج وقسم الدراسات والبحوث، وقسم تقنيات ومساعدات التدريب.

و - يرتبط بالنائب للشئون الادارية والتدريبية الدوائر التالية:
- دائرة شئون التدريب والتنمية ويتبع لها قسمان هما:
قسم التدريب العام، وقسم التدريب الخاص.
- دائرة شئون الدارسين ويتبع لها ثلاثة أقسام هي:
- قسم القبول والتسجيل، وقسم الامتحانات، وقسم الارشاد والمتابعة
- دائرة الشئون الادارية ويتبع لها قسمان هما:
- قسم القوى البشرية، وقسم الادارة.
يرتبط بالمدير مباشرة مكتب العلاقات العامة والديوان.

ثالثاً: انواع التدريب:

ان تطور رسالة الشرطة يقتضي متابعة تطوير الوظيفة الأمنية وهذا يستتبع اعادة النظر في الدورات التي تعقد في مراكز التدريب سواء من حيث مستوياتها أو برامجها أو مناهجها أو أساليبها مراعين في ذلك دراسة الاحتياجات التدريبية السنوية بصورة علمية، فالتدريب في اكاديمية الشرطة يرتكز بصورة أساسية على تحديد الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى ويمكن تصنيف الدورات التي تعقد في الأكاديمية الى نوعين:

١ - دورات التدريب العام: يدخل في اطار هذه الدورات مايلي:

أ - دورة القيادة الوسطى للضباط.

ب ـ دورة الأمن التقدمية للضباط.

جـ ـ دورة الأمن التأسيسية

د ـ دورة القادة الصغار للرتب الأخرى.

هـ ـ دورة الوكلاء الأول.

٢ ـ دورات التدريب التخصصي: ويدخل في اطار هذه الدورات مايلي:

أ ـ دورة التحقيق والبحث الجنائي للضباط.

ب ـ دورة مكافحة المخدرات للضباط.

جـ ـ دورة الأجانب والحدود للضباط.

د ـ دورة السير التأسيسية للضباط.

هـ ـ دورة السير التقدمية للضباط.

و ـ دورة ادارة واشراف السجون للضباط.

ز ـ دورة العلاقات العامة للضباط.

ح ـ دورة حفظ النظام للضباط.

ط ـ دورة المرافقين العسكريين للضباط.

ي ـ دورة الكتابات العسكرية للضباط.

ك ـ دورة المشاة والأسلحة الخفيفة للضباط.

ل ـ دورة اللغة الانجليزية للضباط.

م ـ دورة الكمبيوتر للضباط.

والجدير بالذكر في هذا المجال أن العملية التدريبية في الأكاديمية تخضع للمتابعة والتقويم باستمرار سواء كان ذلك أثناء الدورات التدريبية أو بعد انتهائها مباشرة ونتطلع لمتابعة عملية التقويم حتى بعد التحاق المتدرب في الخدمة الميدانية، منوهين في هذا المجال بأن هذه الأكاديمية وبناء على توجيهات ملكية سامية تعد صرحاً مفتوحاً أمام أشقائنا في الوطن العربي الكبير بهدف تطوير كفاءة منتسبي أجهزة الأمن فيها.

أما في مجال التخطيط لأن تكون الأكاديمية صرحاً تعليمياً فقد شكلت لجان بالتنسيق مع كل من جامعات مؤته والأردنية واليرموك لوضع الخطة الدراسية لبرنامج الماجستير في تخصصات ثلاثة هي:

١ ـ العلوم القانونية والشرطية.

٢ ـ العلوم الادارية والشرطية.

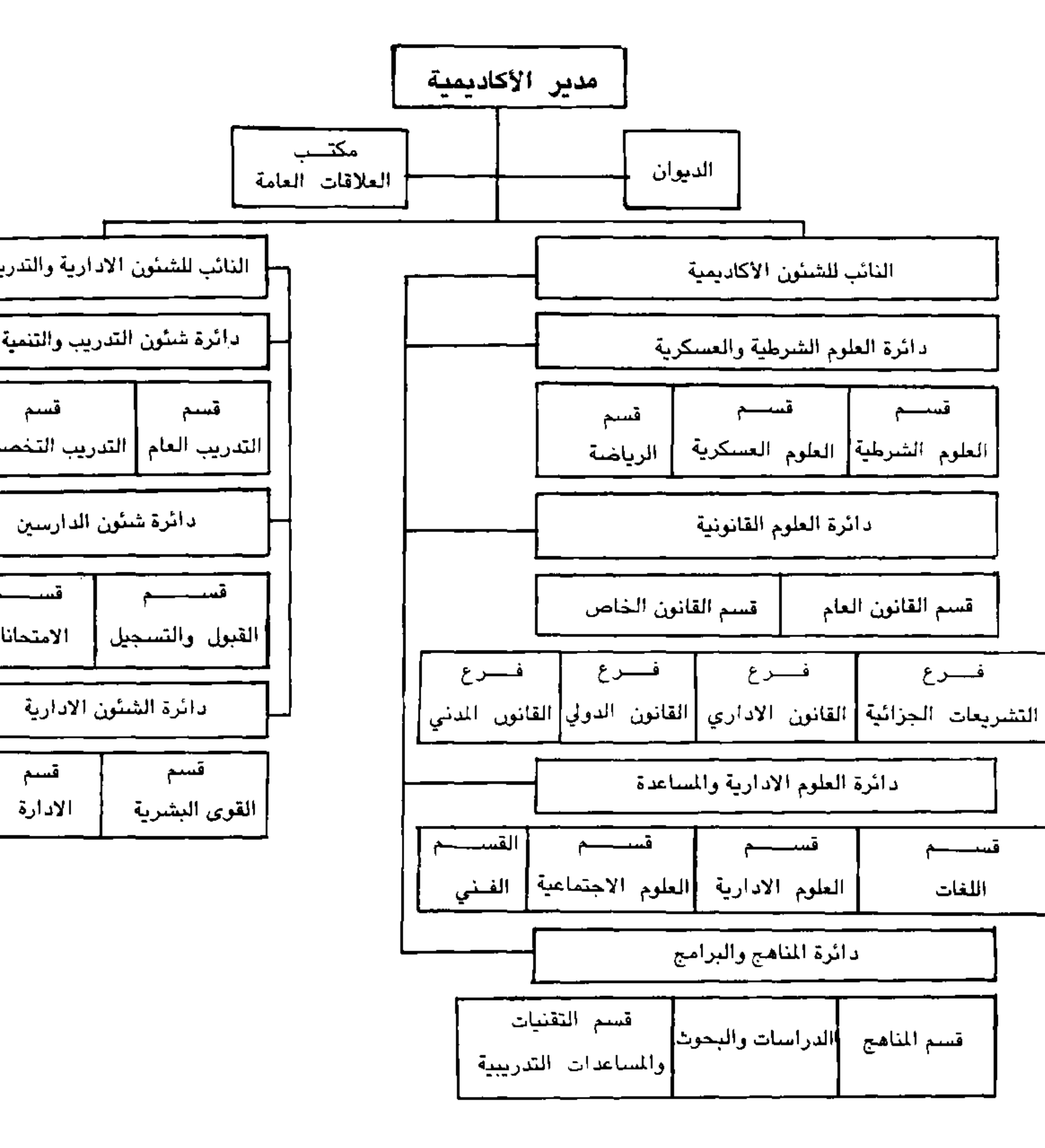
٣ ـ العلوم الاجتماعية والشرطية.

وتهدف هذه البرامج الى اتاحة الفرصة امام الضباط العاملين في الجهاز لاستكمال دراستهم العليا في هذه التخصصات ويلاحظ ان هذه التخصصات ذات مساس جوهري مباشر بالعمل الشرطي.

وقد انتهت اللجان من أعمالها ووضعت مشروع الخطة الدراسية لهذه البرامج والتي روعي فيها أن تكون متميزة من حيث ربط محتوياتها ومضامين برامجها بالواقع الشرطية واحتياجاته ورفع هذا المشروع للجهات المعنية ليصار الى دراسته واقراره حسب الأصول على ضوء ذلك.

وبعد فإن اكاديمية الشرطة الملكية وهي تواصل خطواتها الواثقة نحو تحقيق الأهداف لتلقى في سبيل ذلك السند والعون من قبل قيادة جهاز الأمن العام ايماناً بأهمية دورها بالارتقاء بمستوى أداء رجل الأمن الى الآفاق التي يصبو اليها لتبقى مؤسستنا الأمنية تتسم على الدوام بأنها عصرية.

الهيكل التنظيمي لأكاديمية الشرطة



تقرير عن.

الدورة الدتريبية الثانية والأربعين
وموضوعهـــا
حماية الشخصيات الهامة(*)

عبدالكريم أصغر

يسعى معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الى اختيار الموضوعات الحيوية ذات الأهمية الخاصة لتكون موضوعاً من موضوعات دوراته التدريبية، يتم خلالها تزويد المشتغلين في هذه الحقول من الضباط والأفراد بالمعارف والعلوم المستحدثة، فضلاً عن تنمية مهاراتهم لأداء ما يوكل اليهم من أعمال متخصصة، بالاضافة الى السعي لتغيير السلوك والاتجاهات نحو الاتجاه المرغوب، وبما يحقق الأهداف التي تتطلع اليها الأجهزة المعنية في الدول العربية بصفة عامة والأجهزة الأمنية المتخصصة بصفة خاصة.

ولعل من أهم الموضوعات أهمية وحيوية هو حماية الشخصيات الهامة، ولعل تزايد الأعمال الارهابية في هذا العصر وتطور أساليب حماية الشخصيات الهامة خاصة في الدول المتقدمة كان سبباً لاختيار هدا الموضوع كدورة تدريبية بالمعهد، ورؤي أن يتم تنفيذها تحت اشراف وزارة الداخليةالنمساوية في مدينة فيينا.

ويحرص معهد التدريب بالمركز عند تنظيمه لأحد نشاطاته التدريبية الى تقويم أي برنامج تدريبي أثناء التنفيذ رغبة منه في التعرف على مدى استفادة المشاركين في البرنامج التدريبي ومتابعة مستوى اداء عملهم عند انتهاء الدورة، ويتم هذاالتقويم من خلال توزيع استبيانات للتقويم خاصة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الدورة التدريبية وفيما يلي عرض لملامح هذه الدورة.

(*) عقدت في اطار التعاون الدولي بين المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ووزارة الداخلية في جمهورية النمسا ـ فيينا في الفترة من ٩ ـ ٢٧ ذي القعدة ١٤٠٩هـ (الموافق ١٢ ـ ٣٠ يونيو ١٩٨٩م).

مدة الدورة: ثلاثة اسابيع من ٩ ـ ٢٧ ذي القعدة ١٤٠٩هـ (الموافق ١٢ ـ ٣٠يونيو ١٩٨٩م).

مكان انعقادها: في قاعات التدريب التابعة لوزارة الداخلية النمساوية في مدينة فيينا.
هيئة التدريب: تكونت من أفضل الخبرات والكفاءات في وزارة الداخلية النمساوية والمتخصصين في مجال موضوع الدورة.
المشاركون في الدورة: وجه المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الدعوة لرجال الأمن العرب في كافة الدول العربية، وحضرها اثنان وعشرون مشاركاً من خمس دول عربية هي: الامارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية، الجمهورية العراقية، سلطنة عمان، والجمهورية اليمنية.
اهدافهـــا:
١ ـ تدريب المشاركين على طرق واعداد وتنفيذ الخطط لحماية الشخصيات الهامة.
٢ ـ طرق واساليب اختيار افراد حماية الشخصيات الهامة.
٣ ـ تدريب المشاركين على طرق اطلاق النار
٤ ـ الاجراءات الوقائية المتبعة في التفاوض مع محتجزي الرهائن.
٥ ـ التعرف على الوسائل الفنية المستخدمة في حماية الشخصيات الهامة.
برنامج الدورة والموضوعات التدريبية:
كان الجانب العملي والتطبيقي في الدورة يمثل ٩٥٪ من موضوعات الدورة ككل.

الاسبوع الأول:

القاء محاضرة عن تنظيم الشرطة وواجباتها الأساسية لحماية الأفراد:
أ ـ أثناء السير والتحرك في الشارع.
ب ـ أثناء الاحتفالات.
جـ ـ أثناء الكوارث.
د ـ حماية الأشخاص المهددين بالخطر

وكذلك زيارة ميدانية الى ادارة قسم مكافحة الارهاب بفيينا لأخذ فكرة عن واجبات ومهام هذا القسم.

- توضيح انواع الأسلحة والتجهيزات المستعملة بالاضافة الى شرح طريقة توظيف السيارات المقادة من قبل المدربين.
- اقتحام المباني بطريقة الحبال.
- شرح استعمال المسدس من طراز كلوك وبعد الشرح اخذ كل مشارك في استعمال المسدس والرصاص في مسافات مختلفة وقد اطلق كل مشارك حوالي عشر طلقات.
- التدريب على استعمال السلاح الرشاش من طراز (شتاير).

وذلك على أهداف مختلفة الأبعاد والرمي من اوضاع مختلفة الوقوف والجلوس وقد اطلق كل مشارك ٣٠ طلقة.

- زيارة قصر المعارض في فيينا حيث عرض شريط فيديو لقوات الغواصين النمساوية وذلك أثناء عبور شخصية عبر جسر بحري.
- التدريب على الدفاع عن النفس.

الاسبوع الثاني:

- تدريب على اطلاق النار الخاص بأفراد فرقة مكافحة الارهاب.
- عرض للتشغيل خاص بالقناصة وكذلك عرض باستخدام القنابل المسيلة للدموع والدخان.

تم هذا التدريب في ميدان (تجرد دورف) التابع للجيش النمساوي الذي يقع في مقاطعة برجن لاند ويبعد عن مدينة فيينا حوالي ٥٠كم وهناك تم الشرح نظرياً عن المتفجرات وقنابل الغاز المسيل للدموع وخواصها وطرق استعمالها وتأثيرها والمواقف التي تستدعي استخدامها وقد قام كل فرد من المشاركين باعادة كل تمرين تحت اشراف المدرب، وقد كانت الأهداف المجسمة تشكل مباني مختلفة كنموذج من المباني المدنية والقروية الطبيعية وكل تدريب يختلف عن الآخر.. وقد قام المشاركون بدور القناصة حيث نصبت لهم الأهداف على أبعاد مختلفة وهذه الأهداف أوتوماتيكية وعلى بعد ١٠٠ ـ ٢٠٠ ـ ٣٠٠م وأطلق كل منهم ثلاثين طلقة (مفردة) بسلاح (شتاير) الشهير المتخذ لدى القناصة في الشرطة والجيش النمساوي.

- تدريب المشاركين على الدفاع عن النفس مرة ثانية وقد قام المدرب بشرح الطرق مع

الحركات الفنية الواجب على رجال الأمن معرفتها حسب مجال العمل للتخلص من المواقف التي يتعرضون لها بطبيعة العمل وبعد ذلك قام بتطبيق كل نوع من التمارين عملياً أمامهم ومع البعض منهم، ومن ثم قام الجميع بتطبيق التمارين على مرأى من المدرب.

- التصور للأشكال التكتيكية الخاص بواجبات حماية الشخصيات الهامة، وقد تم شرح وتطبيق تمارين وعمليات متعددة لا يستغنى عنها في المواقف التي قد يتعرض لها رجل الأمن، وهذه أي بعض التمارين تبدو سهلة في طابعها غير هامة في ذاتها الا انها هامة جدا الأمر الذي يفرض على رجال الأمن بأسرهم اتقانها ومعرفتها، ومن هذه التمارين التسلق والمشي على الجدران أو الممرات الرفيعة المرتفعة للأسطح والقفز من مكان الى آخر، وقد طبقت وحدة قيادة الفرقة الأولى العسكرية النمساوية هذه التمارين المتعددة أمام المشاركين وتم الشرح والايضاح من قبل المدرب المسئول.

وكانت التمارين هادفة الى حفظ التوازن بدون سلاح ومن ثم مع حمل السلاح في الأيدي والتهديف به أحياناً وقد قام كل مشارك بتطبيق هذا التمرين.. كما شرحت وطبقت في نفس الوقت عملية اقتحام منزل من النوافذ وفقاً للخطط النمساوية المتبعة في حالة وجود شخص أو أكثر مسلحين وقد قام المشاركون بالعملية بعد تقسيمهم الى فئات ثلاثية أو سداسية، واعيدت العملية حتى أتقنت تماماً من ناحية التكتيك الفني.

- اقتحام منزل مكون من عدد معين من الغرف وبه نوافذ وباب متوسط يؤدي الى خبو بدرج أهمية الموضوع هي أنه اقتحام بعد هجوم وتقدم مع التغطية التامة للمقتحمين بعضهم البعض أثناء العملية بالاضافة الى أن المنزل مغطى بالحماية من قبل القناصة الذين يتمركزون في أماكن مختلفة للسيطرة على المنزل من الخارج وكذلك حماية أخرى للمقتحمين زعماً بأن داخله شخص أو أكثر ربما يكونون مسلحين وقد قام المشاركون بعد توزيعهم الى مجموعات بتطبيق هذا التدريب مرات عدة حتى تم اتقانه ونال اعجاب المدرب.

- زيارة ميدانية الى ملعب كرة القدم الشهير في برانز وأعطيت فكرة عامة عن تشييد الملعب وتاريخه بما في ذلك سعة الملعب وكذلك اطلع الجميع على النقاط المركزية لرجال الأمن والممرات وكيفية استخدام الكلاب البوليسية عند الضرورة. واشار المسئول الى أنه من الممكن لرجال الأمن التجول في الملعب بكامله للوصول الى نقطة ما على سبيل المثال حيث يوجد شخص أو مجموعة لاثارة الشغب دون عناء ومشقة رغم وجود الحشود الغفيرة من

المتفرجين.

الأسبوع الثالث:

١ ـ تدريب على حملية الشخصيات يشارك فيه اعضاء الدورة في احد الاماكن المخصصة للتدريب على مكافحة الارهاب.

ـ كيفية اختيار الافراد لأداء المهمات الخاصة تجهيزاتهم وتدريباتهم. شرح كامل عن الطرق الهامة والاوضاع المختلفة والاشكال الخاصة بواجبات حماية الشخصية الهامة والتدابير الأمنية التي لابد أن يتخذها رجل الأمن (المكلف بالحماية) في جميع الحالات التي من ألمكن أن تعترض خط السير المرسوم لهذه الشخصية سواء كان ماشيا على الاقدام او راكبا لسيارة. وكانت كل طريقة تمثل حالة خاصة بذاتها وتتطلب اجراءات أمنية معينة.

وبعد ذلك تمت عملية التطبيق الفعلي بعد ان تعرف كل واحد من حراس الأمن المرافقين على مهمته بادئاً من خروج الشخصية الهامة من قصر الاقامة وركوبه السيارة الخاصة وسير الموكب حتى الوصول الى مكان الاجتماع او غير ذلك. وكذلك كيفية اختيار رجال الأمن الخاصين بمرافقة الشخصية الهامة والتدريب على حماية أي شخصية هامة

ـ استعراض خاص بالقناصة يتمثل في تنفيذ خطة اطلاق النار على مختطف رهينة قابضا عليها بيده.

ـ خطة استعراضية هي بمثابة اطلاق النار فجأة (سماع الطلقات) على الشخصية الهامة (معتدي) التي تسير امامهم بينما هم في السيارة المرافقة التي تسير خلفه. فعندما سمعت طلقات رصاص المعتدي على الشخصية اعطيت الاشارة باطلاق رصاصتين في الهواء انذارا بتنفيذ عملية حماية الشخصية من هذا الاعتداء والقبض على المعتدي المتوقع اختفاؤه وحده مع التقدم الى الامام. وقد تم تنفيذ العملية بسرعة فائقة حيث نزل كل فرد من السيارة المرافقة وادى واجبه حسب الخطة المرسومة وقد قوبلت هذه العملية السريعة باعجاب كبير من المشاركين والمشاهدين الاخصائيين وكذلك الآمر المشرف على هذه العملية

وقد استخدمت ايضا القنابل الدخانية الصوتية للتضليل والتغطية اثناء التقدم لافراد مكافحة الارهاب وخاصة بالنسبة لمحتجز الرهينة وقد تمت اصابته من القناصة في مكان واحد وفي وقت واحد دون تعرض الرهينة للخطر واصابتها بسوء. وبعد هذا العرض التدريبي قام المشاركون في الدورة وعلى دفعات جماعية باحتلال اماكن افراد فرقة مكافحة الارهاب في

السيارات المرافقة لسيارة الشخصية الهامة وقد ادى كل فرد في كل مجموعة دوره في العملية على الوجه المطلوب اسوة بزملائهم افراد فرقة مكافحة الارهاب النمساوية.

- استعراض يتمثل باطلاق النار على الأهداف المتمثلة في احتجاز رهائن (مفردة). حيث قامت مجموعة القناصة في القيادة التابعة للفرقة الأولى باطلاق النار على الاهداف المتمثلة في احتجاز رهائن (مفردة) واعيدت العملية مرة اخرى من قبل هذه المجموعة. وبعد ذلك خصصت لكل مشارك في الدورة عشر طلقات لاصابة الهدف المزدوج وقد قام الجميع بتنفيذ العملية بعد الشرح والمعاينة ومن ثم تم الوقوف على الأهداف لتحديد الاصابات بالنسبة (٪).

- التدريب بالبندقية الخاصة للقناصة على اصابة اهداف مختارة. لقد تم الشرح لهذا النوع من التدريب وبعد ذلك وضعت تحت تصرف كل فرد من المشاركين ١٢ طلقة بالبندقية (فرادي) و١٢ طلقة بالمسدس حيث تم اطلاق النار بعد التقدم بتبادل الاسلحة (بندقية - مسدس) والاوضاع فأحيانا وقوفا واحيانا جلوسا واحيانا انبطاحا مع مراعاة التغطية التامة للرامي وقد قام بعد ذلك كل فرد بإعادة العملية مع حساب الزمن المستغرق لهذه العملية وقد سجلت جميع النقاط التي حصل عليها كل فرد من المشاركين.

- زيارة ميدانية الى مقر تدريب الكلاب البوليسية وقد استعرض في هذه الزيارة عدة انواع (فصائل) من هذه الكلاب الموجودة داخل خلاياها واخذ فكرة عامة عن كل نوع - الخاصة بحماية الاشخاص - ومكافحة المخدرات وغير ذلك.

حفل الاختتام:

في تمام الساعة التاسعة صباحا من يوم الخميس ١٤٠٩/١١/٢٦هـ بدأ الحفل لهذه الدورة وقد تبودلت الكلمات الترحيبية بين اصحاب السعادة الحاضرين.

الخاتمـــة:

يعتبر التدريب على أمن وحراسة الشخصيات الهامة واحداً من أهم المجالات الأمنية المتطورة في العالم ـ والمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب يهتم اهتماما خاصا بتدريب رجال الأمن العرب على أحدث الأساليب والوسائل العلمية التي استحدثت في هذا المجال.

وأدراكا لاهمية موضوع «حماية الشخصيات الهامة» حرص المركز على تنفيذ هذه الدورة التدريبية المتخصصة للعاملين في الاجهزة الأمنية العربية ذات العلاقة بحماية الشخصيات الهامة ولقد هيأها لهم من خلال عقد هذه الدورة للتدريب والاطلاع على أحدث الطرق والوسائل المستخدمة في مجال حماية الشخصيات الهامة.

تقريـــــر عن:

الدورة التدريبية التطبيقية الرابعة
وموضوعـــــها
الكشف عن التزوير والتزييف

العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله

تلعب المختبرات الجنائية دوراً بارزاً في مجال التحقيق الجنائي والتعرف على مرتكبي الجرائم من خلال الاستفادة الكاملة من الآثار المتخلفة عن الجرائم وفحصها فحصاً مخبرياً علمياً وابراز مدى قوتها كدليل يؤكد علاقة المشتبه فيه بالجريمة.

وايماناً بأهمية ودور المختبرات الجنائية فقد حرص المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب على انشاء مختبرات جنائية متكاملة التجهيز تفي بأغراض التعليم والتدريب والبحث العلمي ، وان يوفر للعمل بها نخبة من الخبراء المتخصصين لأداء هذا العمل، والسعي للارتفاع بمستوى أداء العاملين في المختبرات الجنائية في الدول العربية واطلاعهم على كل جديد ومستحدث في هذا المجال بما يضمن استخدام الإمكانات والتجهيزات المعملية على الوجه الأكمل وسلامة وصحة النتائج التي يتم التوصل اليها.

وقد تم اختيار عدد من المجالات الحيوية في علوم المختبرات الجنائية ليقوم قسم المختبرات الجنائية بالمركز بتدريب المشاركين عليها عام ١٤٠٨ ـ ١٤٠٩هـ (الموافق ١٩٨٨م) وهذه المجالات تتصل بالأسلحة النارية، والتزييف والتزوير، والبصمات والتصوير الجنائي ومسرح الجريمة.

ونعرض في هذا التقرير ملامح الدورة التدريبية التي عقدت في مجال الكشف عن التزوير باعتبارها من أهم المجالات المتصلة بالعمل المختبري الذي يسهم في مكافحة ظاهرة اجرامية استشرت في الآونة الأخيرة في المجتمع الدولي.

وجريمة التزوير هي فعل العبث في المستندات لأحداث تغيير في محتواها سواء في

البيانات التي تحويها أو توقيعات بها وذلك للاستفادة غير الشرعية من هذه المستندات، وهذا النوع من الجرائم عادة ما يكون ذا طابع ذهني عملي، وهو من الجرائم الحضارية التي انتشرت على مستوى واسع في هذا العصر

أما التزييف فهو اصطلاح يطلق على غش العملة المتداولة قانوناً، وهو من الجرائم التي تشكل عدواناً على حق الدولة لما يلحق بها من أضرار اقتصادية عامة.

أهداف الدورة:

تحددت أهداف الدورة التدريبية التطبيقية في الكشف عن التزوير والتزييف بمايلي:

١ ـ تعريف المشاركين بالطرق العلمية الحديثة المستخدمة في كشف التزوير بالنسبة للوثائق الثبوتية والمستندات المالية والعملات.

٢ ـ تنمية قدرات العاملين في المختبرات الجنائية في كشف التزوير والتزييف.

٣ ـ التدريب على استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في هذا الغرض.

موعد عقد هذه الدورة:

عقدت في الفترة من أول رجب الى ٩ رمضان عام ١٤١٠هـ (الموافق من ٢٧ يناير الى ٤ أبريل ١٩٩٠م.

شروط القبول للتدريب في هذه الدورة:

تحددت شروط للراغبين في الاستفادة من هذه الدورة من رجال الأمن حديثي العمل بميدان مكافحة التزوير والتزييف المقرر عملهم في المختبرات الجنائية، واشترط حصولهم على أحد المؤهلين التاليين:

١ ـ دبلوم أو بكالوريوس في أحد التخصصات المناسبة.

٢ ـ الثانوية العامة (القسم العلمي) مع خبرة مناسبة.

المشاركون في الدورة:

شارك فيها (١٦) فرداً من دولتين عربيتين هما المملكة العربية السعودية ودولة قطر، وكان تصنيفهم على النحو التالي:

- ٧ ضباط من المملكة العربية السعودية يعملون في ادارات شرطية مختلفة.
- ضابط واحد من دولة قطر من العاملين في مجال مكافحة جرائم التزييف والتزوير بالمختبر الجنائي بدولة قطر
- ٨ ضباط صف حاصلين جميعاً على الثانوية العامة ويعملون في مجال البحث الجنائي.

المنهاج التدريبي للدورة:

شمل المنهاج التدريبي للدورات عدداً من الموضوعات والتدريبات المختبرية وهي: الشكل العام للخطوط اليدوية والتوقيعات، إعداد نماذج الاستكتاب، عملية المضاهاة، نوعية الآلات الكاتبة، كيفية أخذ النماذج، عملية المقارنة، الأحبار السائلة والجافة، الأقلام والمواد الصلبة، الورق، الكشف عن التزوير في مستندات اثبات الشخصية مثل جوازات السفر وبطاقات الاقامة ورخص القيادة، والكشف عن التزوير في المستندات المالية مثل الشيكات والصكوك والأوراق المالية الأخرى، التعرف على وسائل الحماية والضمان بالعملات الورقية، طرق التزييف الجزئي والكلي ووسائل الكشف عنها

الاشراف العلمي على الدورة:

تولى الدكتور زكريا الدروي مدير المختبرات الجنائية بالمركز الاشراف العلمي على الدورة، وتولى عدد من الأساتذة والخبرات المتخصصين عرض المقترحات العلمية، كما تولى احد اخصائيي التدريب بمعهد التدريب بالمركز الاشراف الاداري على هذه الدورة.

تقويم الدورة:

طرح في نهاية الدورة استبياناً للتقويم وقد احتوى على عدد من الجوانب الهامة مثل تقويم عناصر الدورة التدريبية والنواحي الفنية والادارية وكذلك التعرف على أراء المشاركين

في أعضاء الهيئة العلمية ومدى الاستفادة من عائد هذه الدورة عند العودة ومباشرة العمل، حيث يتم تحليل نتائج اجابات الطلاب واقتراح التوصيات التي من شأنها زيادة وتعميق العائد التدريبي للدورات المماثلة لمعهد التدريب في المستقبل.

هذا جانب من أنشطة معهد التدريب والمختبرات الجنائية بالمركز الذي قدمه ضمن برنامج للدورات التطبيقية في علوم المختبرات الجنائية في سعيه للارتفاع بمستوى أداء العمل الأمني العربي وهي خطوة تضاف لخطوات اخرى مماثلة في ذلك الاتجاه تضمنها برنامج العمل بالمركز وسوف تحرص المجلة العربية للتدريب على تقديم تقارير عنها في الاعداد المقبلة - بإذن الله.

صدر حديثاً

عن دارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض

الكتب التالية:

- شخصية المجرم ودوافع الجريمة.
- التعرف على الأسلحة النارية ومقذوفاتها.
- العلاج النفسي الذاتي بقوة التخيل.
- تنظيم الاجراءات الجزائية في التشريعات العربية «ثلاثة أجزاء».
- ادارة الأزمة في الحدث الارهابي.
- المعاينة الفنية لمسرح الجريمة والتفتيش.
- دراسة حوادث المرور بالمملكة العربية السعودية.
- أساليب معالجة الأحداث الجانحين في المؤسسات الاصلاحية.
- تاريخ الشرطة في السودان.
- التعرف على خطوط الآلات الكاتبة.

يمكنك الحصول على

اصدارات دارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

عن طريق

قسم التسويق والاعلان بدارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ـ صندوق البريد ٦٨٣٠ الرياض١١٤٥٢ ـ الهاتف: ٢٤٦٠٠٤٥ ـ التلكس: ٤٠٠٩٤٩أمنيةاس جي ـ الفاكسميلي٢٤٦٤٧١٣

يصدر قريباً

عن دارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض

الكتب التالية:

- ضحايا الاجرام.
- تأمين المستندات والوثائق ضد التزوير.
- مشكلة الفقر وسبل علاجها في ضوء الاسلام.
- القرصنة البحرية وأمن الملاحة العربية.
- التربية النموذجية للطفل في الوطن العربي.
- برامج التدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية.
- مرجع الدفاع المدني في الصناعة.
- التربية النموذجية للطفل في الوطن العربي.
- مكافحة جرائم السياحة.
- دراسات حول قضايا الشغب.

يمكنك الحصول على

اصدارات دارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

عن طريق

قسم التسويق والاعلان بدارالنشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ـ صندوق البريد ٦٨٣٠
الرياض١١٤٥٢ ـ الهاتف: ٢٤٦٠٠٤٥ ـ التلكس. ٤٠٠٩٤٩أمنيةاس جي ـ الفاكسميلي٢٤٦٤٧١٣

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editêe Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation - a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Les Rédacteurs.

Dr. Farouq. A. Mourad ***(Rédacteur en chef)***
Gl. Dr. A. Darouich
Dr. Ibrahim Al-Moniet
Dr. S. Achmaoui
Col.Dr. Seliman Al-Shedokhi

Secrétaire de la Redaction
Col. Dr. Emad Hussein

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rèdaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 4 **Numéro 7** **Juillet 1990**

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Edittée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200949 AMNIA S.J Riyad

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

Editorial Board

Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad *(Editor-in- Chief)*
Gen. Dr. Abd El-Karim Darweesh
Dr. Ibrahim Al-Monief
Dr. Saad El-Din Ashmawy
Col.Dr. Seliman Al-Shedokhi

Editing Secretary

Col. Dr. Emad Hussein

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 4 No. 7 Juillet 1990

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training
Published by:
Publishing House in Arab Security Studies & Training Center
P O. Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia

الاردن ٨٣٥, ١دينار
الامارات .... ٢٠درهماً
البحرين ٢دينار
تونس ٢دينار
الجزائر .... ٣٠ديناراً
جيبوتي ٤٠٠فرنك
السعودية ٢٠ريالا
السودان .... ٣٠جنيهاً

سورية ١٣٠ليرة
الصومال .... ٢٦٥شلناً
العراق ٢دينار
عُمان ٢ريال
قطر ٢٠ريالا
الكويت ٢دينار
لبنان ١٠٠٠ليرة
ليبيا ١٥٠, ٦دنانير

مصر ٣٠, ٥جنيـ
المغرب ٢٤در
موريتانيا ٢٠٠او
اليمن ٨٢٥, ١د
.... ٥٢ر
دول العالم الاخرى ٨دولا

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م